~~CHO THUÊ~~
~~TIỆN ÍCH~~
~~VẬT TƯ~~
~~LƯƠNG~~
~~THUẾ~~

PROFIT FIRST

DÒNG TIỀN GẮN LIỀN LỢI NHUẬN

Nhóm dịch Alpha Books

Hóa giải nghịch lý kinh doanh có lãi mà không thấy tiền

MIKE MICHALOWICZ

Tác giả của *KẾ HOẠCH BÍ NGÔ* và *KHỞI NGHIỆP TỪ KHỐN KHÓ*

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

DÒNG TIỀN GẮN LIỀN LỢI NHUẬN

Chịu trách nhiệm xuất bản
Giám đốc - Tổng Biên tập
NGUYỄN MINH HUỆ

Biên tập: Đồng Thị Thu Thủy
Sửa bản in: Huyền My
Bìa: Mạnh Cường
Trình bày: Diệu Linh

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG
Trụ sở: Số 655 Phạm Văn Đồng, Bắc Từ Liêm, Hà Nội
Điện thoại: 024-3 934 1562 | Fax: 024-3 938 7164
Website: http://nhaxuatbancongthuong.com
E-mail: nxbct@moit.gov.vn

In 3.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Công ty Cổ phần In và Thương mại Prima
Địa chỉ: Số 35, Ngõ 93 Hoàng Quốc Việt, Cầu Giấy, Hà Nội.
Giấy chấp nhận đăng kí kế hoạch xuất bản số: 886- 2020/CXBIPH/03-30/CT
Quyết định xuất bản số: 78/QĐ-NXBCT
do Nhà xuất bản Công thương cấp ngày 23/04/2020.
ISBN: 978-604-9913-61-7
In xong và nộp lưu chiểu năm 2020.

“Nếu bạn sinh ra trong nghèo khó, đó không phải là lỗi của bạn, nhưng nếu bạn chết đi trong nghèo khó, đó chính là lỗi của bạn.”

— Bill Gates

“Nếu không thể tìm được cách kiếm ra tiền ngay cả khi mình đang ngủ, rất có thể bạn sẽ phải làm việc cho đến hết đời.”

— Warren Buffett

“Nếu bạn muốn giàu có thì chẳng những phải học cách làm ra tiền mà còn phải học cách sử dụng đồng tiền.”

— Benjamin Franklin

“Khi chúng ta làm điều mình đam mê, tiền bạc sẽ tự tìm đến, các cánh cửa khác sẽ mở ra. Chúng ta cảm thấy bản thân trở nên hữu ích và công việc sẽ như một trò chơi vậy.”

— Julia Cameron

LỜI GIỚI THIỆU

(cho bản tiếng Việt)

Rất nhiều bạn trẻ và cả những bạn không-còn-trẻ, mới khởi nghiệp hoặc đã khởi nghiệp được coi là thành công (vì sau 3 năm mà doanh nghiệp vẫn tồn tại) luôn thắc mắc một điều là tại sao doanh nghiệp vẫn tăng trưởng, có doanh thu, nhưng cứ lỗ? Mặc dù kế hoạch kinh doanh thì rất khả thi nhưng thậm chí doanh thu càng tăng, lỗ càng nhiều.

Đó là vì các bạn quên đi một tham số quan trọng: là gía trị thời gian của tiền tệ, bởi vậy, các bạn chưa kiểm soát được DÒNG TIỀN!

Hiện nay, nền kinh tế thị trường thật sự là môi trường để dòng tiền trong doanh nghiệp bộc lộ đầy đủ bản chất, vai trò và tầm quan trọng của nó.

Có thể nói dòng tiền là nguồn lực cốt lõi của doanh nghiệp, nếu dòng tiền được quản trị đúng đắn, hiệu quả, mang lại hiệu suất về kinh tế, doanh nghiệp có thể tăng trưởng và thịnh vượng. Ngược lại, nếu quản lý dòng tiền kém hiệu quả, doanh nghiệp sẽ gặp rất nhiều rủi ro.

Thường được ví von như việc điều khiển dòng máu trong "cơ thể" doanh nghiệp, về cơ bản, việc quản trị dòng tiền giúp doanh nghiệp:

• Huy động để đảm bảo đầy đủ, kịp thời vốn cho các hoạt động kinh doanh, sản xuất của doanh nghiệp;

• Tổ chức sử dụng vốn tiết kiệm và hiệu quả;

• Giám sát, kiểm tra chặt chẽ các mặt hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Tuy các tiêu chí trên mang ý nghĩa là mục tiêu và là thước đo tốt để xác định thành quả quản trị dòng tiền một doanh nghiệp, nhưng chúng sẽ chẳng còn ý nghĩa gì nếu doanh nghiệp không có lợi nhuận.

Lợi nhuận là số đo định kỳ được tính hằng tháng, quý, năm. Còn Quản trị dòng tiền lại là mối quan tâm hằng ngày, đó là vấn đề tồn tại của doanh nghiệp.

Tôi rất vui được giới thiệu tới các bạn cuốn sách "Dòng tiền gắn liền lợi nhuận" của tác giả Mike Michalowicz. Các bạn sẽ được tham gia vào một buổi thảo luận chi tiết về quản trị dòng tiền, là nguồn lực cốt lõi cũng như cạnh tranh của mọi doanh nghiệp.

Mike Michalowicz là tác giả của nhiều cuốn sách kinh doanh nổi tiếng như: *The Pumpkin Plan (Kế hoạch Bí ngô)*[1], *The Toilet Paper Entrepreneur (Khởi nghiệp từ khốn khó)*[2], *Clockwork* (tạm dịch: *Chạy tự động*),... đồng thời là giảng viên khách mời cho các chương trình kinh doanh của trường đại học như Babson, Boston College, Columbia, Copenhagen Business School, Emerson, Harvard, Penn State, Pepperdine và Princeton.

Trân trọng giới thiệu và chúc các bạn Thành Công!

Tháng 3 năm 2020

Phạm Thanh Hưng (Shark Hưng)

Phó Chủ tịch HĐQT Tập đoàn Cengroup

---

[1]·*Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và phát hành năm 2018.*

[2]· *Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và phát hành năm 2020.*

NHỮNG LỜI KHEN NGỢI DÀNH CHO CUỐN SÁCH

"Các doanh nhân thường nhầm lẫn giữa dòng tiền với lợi nhuận. Cuốn sách này giúp quá trình kế toán trở nên đơn giản, cấp tiến đến mức bạn không còn lý do gì để biện minh cho việc không có lợi nhuận và dòng tiền!"

— GREG CRABTREE,

tác giả cuốn *Simple Numbers* (tạm dịch: *Những con số đơn giản*), *Straight Talk* (tạm dịch: *Nói chuyện thẳng thắn*), *Big Profits* (tạm dịch: *Lợi nhuận lớn*)

"Mike không chỉ là một trong những tác giả viết về doanh nghiệp nhỏ sáng tạo nhất trong thời đại của chúng ta, mà phương pháp Profit First[1] của ông – một phương pháp đơn giản và có tác động mạnh mẽ đến kết quả – còn có thể là sự khác biệt giữa việc liên tục lâm vào tình cảnh tài chính bấp bênh hoặc việc đạt được lợi nhuận dự đoán. Một doanh nghiệp đạt được lợi nhuận dự đoán không chỉ khiến bạn bớt căng thẳng và hài lòng hơn, mà nó còn cho phép bạn tập trung vào những vấn đề thật sự quan trọng… là phục vụ khách hàng của bạn!"

— BOB BURGH,

đồng tác giả cuốn *The Go-Giver* (tạm dịch: *Người đi đầu*) và *The Go-Giver Leader* (tạm dịch: *Người lãnh đạo dám cho đi*)

---

1. Phương pháp Profit First: Phương pháp Lợi nhuận trước nhất. (BTV)

"Tại sao rất ít doanh nghiệp thật sự mang lại lợi nhuận cho chủ sở hữu? Cuốn sách này biến những kinh nghiệm đã được công nhận thành kỹ năng và cho thấy lý do thật sự khiến các chủ doanh

nghiệp phải vật lộn với thu nhập ròng. Nó cho bạn biết cách để thu về nhiều tiền hơn gần như ngay lập tức."

— DORIE CLARK,

tác giả cuốn *Stand Out* (tạm dịch: *Nổi bật*)

"Cuốn sách này là một sự khám phá. Tôi chỉ ước là mình đã biết về phương pháp này khi khởi nghiệp lần đầu."

— JOHN JANTSCH,

tác giả cuốn *Duct Tape Marketing* (tạm dịch: *Marketing băng keo*) và *SEO for Growth* (tạm dịch: *Lớn mạnh cùng SEO*)

"Tài chính là vấn đề đau đầu nhất của một doanh nhân. Để tránh việc những ý tưởng kinh doanh tuyệt vời bị phá sản thì bạn phải đọc cuốn sách này. Thông minh, dễ thực hiện và hoàn toàn hiệu quả (bạn cũng sẽ thích đọc nó)."

— SOFIA MACIAS,

tác giả cuốn *Pequeño Cerdo Capitalista* (tạm dịch: *Nguồn lợi từ kinh doanh nhỏ*)

"Các doanh nhân và cố vấn của các doanh nghiệp nhỏ cuối cùng đã có một bộ công cụ thực tiễn để tăng khả năng sinh lời! Mọi người tiếp cận với thế giới tiểu doanh nghiệp đều cần đọc và áp dụng những nguyên tắc thay đổi cuộc chơi này."

— JOE WOODARD,

CEO của Woodard Events và Woodard Consulting

"Tôi đã cam kết và bắt đầu thực hiện phương pháp Profit First khi đọc xong Chương 1. Khi đọc được nửa cuốn sách này, doanh nghiệp của tôi đã thu được lợi nhuận."

— BARRY MOLTZ,

tác giả cuốn *How to Get Unstuck* (tạm dịch: *Làm thế nào để thu được lợi nhuận*)

MỘT SỐ TRƯỜNG HỢP ỨNG DỤNG THÀNH CÔNG PHƯƠNG PHÁP PROFIT FIRST

Darnyelle Jervey: *"Xây dựng doanh nghiệp phục vụ cho chính mình là một cảm giác tuyệt vời. Cuốn sách này đang giúp tôi tiếp tục sứ mệnh của mình trong chính doanh nghiệp mà tôi gây dựng."*

Darnyelle Jervey là chủ sở hữu của Incredible One Enterprises – công ty tư vấn tối ưu hóa kinh doanh, chuyên cung cấp các chương trình tập huấn và tư vấn để thúc đẩy các doanh nhân và chủ doanh nghiệp nhỏ cùng với các doanh nghiệp triệu đô. Cô đã bắt đầu áp dụng phương pháp Profit First vào công việc kinh doanh của mình từ tháng 1/2015. Cô đã tiết kiệm được 10% số tiền kiếm được và có một dòng tiền ổn định, nhưng không chạy theo lợi nhuận. Bất kỳ món lời nào mà cô kiếm được đều giữ lại trong doanh nghiệp cho mục đích "tái đầu tư".

Trước khi thực hiện phương pháp Profit First, khoản tiết kiệm 10% lợi nhuận của Darnyelle là khoảng 65.000 đô-la. Trong năm vừa qua và quý đầu tiên của năm nay, Darnyelle đã bổ sung thêm 231.763,20 đô-la nữa vào tài khoản lợi nhuận của mình. Trong năm ngoái, Incredible One Enterprises đã tăng trưởng 258%.

Thu nhập ròng: lãi 296.763,20 đô-la, tăng trưởng doanh thu 258% và hơn 1 triệu đô-la doanh thu từ bán hàng.

Carrie Cunnington: *"Vấn đề tài chính trong doanh nghiệp của tôi được tổ chức và hoàn thiện. Tôi trở thành người có kỷ luật, được kiểm soát, có động lực và đã thu được lợi nhuận."*

Carrie Cunnington là người sáng lập Cunnington Shift, một

phương pháp huấn luyện cho phép các chuyên gia đạt được thành quả cao để tạo ra những thay đổi tích cực và cảm thấy thỏa mãn hơn nữa trong cuộc sống của họ. Năm 2014, khi bắt đầu áp dụng phương pháp Profit First vào công việc kinh doanh của mình, mặc dù đã có một dòng tiền ổn định, nhưng cô vẫn phải kiếm sống hằng tháng. Dù cố gắng bao nhiêu đi nữa, dường như cô vẫn không thể kiểm soát vấn đề tài chính trong doanh nghiệp của mình.

Với sự hướng dẫn của Shannon Simmons – một chuyên gia về phương pháp Profit First, Carrie đã áp dụng phương pháp này với doanh nghiệp của mình. Lấy cảm hứng từ những lợi ích mà mô hình này đã mang lại cho doanh nghiệp của mình, cô và chồng bắt đầu áp dụng nó trong việc quản lý tài chính cá nhân của họ. Họ đã xóa bỏ tất cả các khoản nợ thành công vào cuối năm 2016 cũng như dạy con gái họ cách sử dụng phương pháp này.

Thu nhập ròng: Lợi nhuận hàng quý đang chuyển sổ và xóa hết nợ.

Christian Maxin: *"Bây giờ tôi chỉ cần 60 phút một tuần để quản lý kế hoạch tài chính của mình."*

Christian Maxin là chủ sở hữu của dP elektronik GmbH, một công ty có trụ sở tại Isernhagen, Đức – là doanh nghiệp dẫn đầu thị trường các giải pháp bảo mật điện tử cho cửa ra vào, cổng, thang máy và thanh chắn. Trước khi áp dụng phương pháp Profit First, Christian luôn cảm thấy áp lực và "thường xuyên không an tâm" về tài chính của công ty. Ông đã dành hằng giờ mỗi tuần để cập nhật bảng tính và lập kế hoạch.

Kể từ khi thực hiện phương pháp Profit First vào năm 2014, Christian cảm thấy thoải mái, an tâm hơn về tài chính của công ty, ông chỉ cần dành khoảng một giờ để lập kế hoạch tài chính và được ngủ nhiều hơn! Ông đã tích lũy được một "khoản tiết kiệm" đáng kể cho phép doanh nghiệp bù đắp những khoản lỗ ngắn hạn trong bán hàng và đảm bảo các khoản tiền đóng thuế hằng tháng mà không gặp rắc rối. Trong chưa đầy hai năm, lợi nhuận của Chirstian tăng 50%, đạt hơn 250.000 đô-la và doanh nghiệp tăng trưởng 20%.

Thu nhập ròng: Trong nháy mắt, Christian có thể nhìn thấy tình hình tài chính của doanh nghiệp: thu được 250.000 đô-la lợi

nhuận mới và doanh nghiệp tăng trưởng 20%.

Paul Finney: *"Một khi bạn có tiền mặt, cơ hội bắt đầu xuất hiện như chưa bao giờ xuất hiện trước đó."*

Paul Finney là chủ sở hữu của October Kitchen TNHH, một dịch vụ cung cấp các bữa ăn được chuẩn bị tươi sống và đông lạnh tại Hartford, Connecticut và trong các cửa hàng bán lẻ thức ăn mang về. Paul và vợ – Alison, đã rất thất vọng bởi vì họ không thể nắm bắt và hiểu rõ về dòng tiền của tất cả công việc khó khăn của họ. Việc kinh doanh không có lãi đã ảnh hưởng đến động lực của hai vợ chồng. Năm 2015, Paul tìm thấy cuốn sách *Dòng tiền gắn liền lợi nhuận* trên Amazon và ngay sau đó, anh đã bắt đầu làm việc với một chuyên gia về phương pháp này.

Kể từ khi thực hiện phương pháp Profit First, Paul cảm thấy như được "tái sinh". Doanh số bán hàng của October Kitchen đã tăng từ 3.000 đô-la lên đến 15.000 đô-la mỗi tuần. Paul đã có thể giảm tới 20% chi phí thực phẩm và giúp công ty tăng trưởng ổn định hàng năm từ 10-15%. Có sẵn tiền mặt trong tay cho phép Paul và Alison xác định và tận dụng được các cơ hội tăng trưởng. October Kitchen đang đi đúng hướng với doanh thu hàng năm là 1 triệu đô-la vào năm 2017.

Thu nhập ròng: Doanh thu bán hàng hàng tuần tăng 500%; cắt giảm 20% chi phí.

Helen và Rob Faulkner: *"Sau 18 năm kinh doanh, cuối cùng chúng tôi cũng cảm thấy mình đã thành công."*

Helen và Rob Faulkner sở hữu và điều hành Saddle Camp – trại cưỡi ngựa mạo hiểm và trường dạy lái xe cho nữ giới bên ngoài Sydney, Úc. Thực hiện giấc mơ thời thơ ấu, Helen bắt đầu công việc kinh doanh khi mới 21 tuổi. Sau 20 năm thăng trầm, Helen đã sẵn sàng từ bỏ. Đến lúc phải thay thế những con ngựa, nhưng họ không có tiền mặt dự trữ, doanh thu thì sụt giảm. Helen tuyệt vọng, cô hỏi ứng dụng Siri trên iPhone: "Đã đến lúc từ bỏ giấc mơ chưa?" Sau đó, cô hỏi: "Làm thế nào để doanh nghiệp thu được nhiều lợi nhuận hơn?" và cuốn sách *Dòng tiền gắn liền lợi nhuận* xuất hiện.

Trong bốn tuần đầu tiên thực hiện phương pháp Profit First,

Helen và Rob đã thanh toán hết các khoản nợ, có một hệ thống phân bổ nguồn tài chính cho các giao dịch mua bán, chi phí lớn và đã nhận được phần lợi nhuận đầu tiên. Họ coi phương pháp Profit First như là "thành phần đang còn thiếu" trong doanh nghiệp của mình, thứ cho phép họ duy trì doanh nghiệp.

Thu nhập ròng: Helen và Rob quay lại với doanh nghiệp và đã chuyển sổ một phần lợi nhuận đầu tiên trong vòng bốn tuần kể từ khi bắt đầu phương pháp Profit First.

LỜI TỰA

"Tôi thật ngu ngốc."

Tôi sẽ không bao giờ quên ngày Debbie Horovitch đứng đó và khóc trước mặt tôi. Cô ấy không ngừng nức nở: "Tôi thật ngu ngốc."

Debbie là chủ của Social Sparkle Shine Agency – một công ty chuyên các dịch vụ truyền thông xã hội tại Toronto, Canada. Chúng tôi gặp nhau tại sự kiện CreativeLive ở San Francisco. Tôi đến đó để dạy về các chiến lược tăng trưởng kinh doanh trong cuốn sách thứ hai của tôi – *Kế hoạch Bí ngô*. Tôi đã dành một khoảng thời gian trong sự kiện để giải thích về những khái niệm cơ bản của phương pháp Profit First. Một trong những công cụ của phương pháp này là Đánh giá tức thì – công cụ đánh giá nhanh về tình hình tài chính thật sự trong doanh nghiệp của bạn. Khi tôi tiến hành đánh giá về tình hình thực tế của những người tình nguyện tham gia, mọi người trong phòng đều hiểu ra ngay lập tức.

Tất cả bài thuyết trình tại CreativeLive đều được phát trực tiếp trên mạng và có đến 8.000 người xem đã theo dõi sự kiện của tôi. Các mẩu tin ngắn và những lời bình luận đến từ khắp nơi trên thế giới. Vì công cụ Đánh giá tức thì hoạt động rất nhanh và dễ dàng nên tôi không hề ngạc nhiên khi biết rằng nhiều người xem trực tuyến đã sử dụng công cụ này để đánh giá hoạt động kinh doanh của họ ngay lúc đó. Tất cả mọi người, từ các doanh nhân, CEO, chủ doanh nghiệp đến cả những người làm nghề tự do, đều chia sẻ họ cảm thấy nhẹ nhõm cũng như an tâm khi áp dụng phương pháp đơn giản này. Có vẻ mỗi người trong số họ đều được khai sáng hoàn toàn và đó cũng là một bước nhảy vọt tức thì khiến họ tự tin hơn về phương diện tài chính trong doanh nghiệp của mình.

Sau đó, trong giờ nghỉ giải lao, Debbie đã tìm đến tôi và nói: "Chúng ta có thể đánh giá doanh nghiệp của tôi bằng công cụ Đánh giá tức thì được chứ?"

“Chắc chắn rồi, chỉ mất vài phút thôi”, tôi nói.

Trong khi mọi người xung quanh đều hối hả, tôi vẫn ngậm chiếc bút và kích hoạt hệ thống ngay lúc đó như thể Debbie và tôi đang ở trong một thế giới riêng vậy. Tôi ghi lại doanh thu hàng năm của cô ấy lên bảng và chạy phân tích theo tỷ lệ phần trăm. Debbie nhìn những kết quả và bắt đầu lắc đầu kèm theo những tiếng nức nở. Cô ấy không thể chịu nổi khi nhìn thấy tình hình của doanh nghiệp trong thời gian qua, hoặc vị thế mà cô ấy nên có theo như công cụ Đánh giá tức thì đã chỉ ra.

Nước mắt lăn dài trên má, cô ấy nói: “Tôi thật ngu ngốc. Tất cả mọi thứ tôi đã làm trong 10 năm qua là sai. Tôi thật ngu ngốc. Ngu ngốc. Ngu ngốc.”

Tôi thừa nhận rằng tôi bị ảnh hưởng bởi tâm trạng của người khác và cũng rơi nước mắt khi họ khóc. Ngay khi Debbie khóc, mắt tôi đã ngấn lệ, chiếc bút trong miệng rơi xuống sàn nhà. Tôi dang tay ôm lấy cô ấy và cố gắng vỗ về, an ủi.

Trong suốt 10 năm qua, Debbie đã đặt cả tâm trí, nhiệt huyết của mình vào doanh nghiệp, trao cho nó mọi thứ cô ấy có, hy sinh cuộc sống cá nhân để xây dựng doanh nghiệp và bây giờ cô ấy không có một xu nào (hoặc một doanh nghiệp thành công) để bù lại tất cả những cố gắng đó. Tất nhiên, cô ấy biết sự thật về những khó khăn, gian khổ lâu nay nhưng cô ấy đã chọn cách bỏ qua và tiếp tục sống trong sự phủ nhận.

Làm việc cật lực và kiên trì là một cách dễ dàng để che đậy sự yếu kém của doanh nghiệp. Chúng ta nghĩ rằng chỉ cần làm việc chăm chỉ hơn, kiên trì hơn và cố gắng hơn – nếu chúng ta có thể duy trì điều đó – thì một ngày nào đó, những điều tốt đẹp sẽ đến. Những điều tuyệt vời chỉ quanh quẩn đâu đây thôi, phải chứ? Nó giống như phép màu xóa sạch tất cả các khoản nợ, sự lo lắng và căng thẳng về tài chính. Cuối cùng, chúng ta có xứng đáng với điều đó không? Không phải đó là cách câu chuyện kết thúc sao?

Không đâu bạn tôi à, điều đó chỉ xuất hiện trong những thước phim, không có gì giống với những thứ chúng ta trải qua trong cuộc sống thực cả.

Sau khi Debbie áp dụng Đánh giá tức thì, cô đã phải đối mặt với thực tế: công việc kinh doanh đang xuống dốc – 10 năm trước nó đã phải cố gắng để tồn tại – và nay nó nhấn chìm cả cô ấy. Cô vẫn tiếp tục nói: “Tôi thật ngu ngốc. Ngu ngốc.”

Những lời nói đó như xé nát tâm can tôi vì tôi từng trải qua điều tương tự. Tôi hiểu rõ cảm giác khi phải đối mặt với sự thật trần trụi về công việc kinh doanh, tài khoản ngân hàng, chiến lược và kết quả khó nhằn của mình.

Ban đầu, tôi chỉ thiết kế phương pháp Profit First để khắc phục các vấn đề tài chính. Và nó đã hoạt động hiệu quả. Trên thực tế, nó còn hiệu quả hơn cả mong đợi và đó là một phép màu, một điều kỳ diệu. Những năm tháng khó khăn và rắc rối về tài chính đã được khắc phục, không phải ngẫu nhiên mà nó diễn ra trong hàng giờ liền một cách nhanh chóng. Tôi tự hỏi liệu phương pháp này sẽ phát huy tác dụng với những người khác hay chỉ có hiệu quả với tôi và bộ não thiếu sót này thôi.

Vì vậy, tôi đã thử nó với một doanh nghiệp khác mà tôi đồng sở hữu, một nhà sản xuất da thuộc nhỏ ở St. Louis. Nó đã phát huy tác dụng. Tôi lại thử nó với các doanh nghiệp lớn, nhỏ khác. Nó vẫn hiệu quả. Và tôi đã viết về nó trong một đoạn ngắn và dễ bị bỏ qua trong cuốn sách đầu tiên của mình – *Khởi nghiệp từ khốn khó.* Sau đó, tôi bắt đầu nhận được e-mail từ các doanh nhân khác – những người đã thử và thấy được kết quả. Tôi cũng viết về nó trong tạp chí *Phố Wall* và nhiều câu chuyện thành công khác đã đến.

Sau khi viết cuốn sách thứ hai – *Kế hoạch Bí ngô*, tôi đã đưa phương pháp Profit First vào trong bài phát biểu của mình. Đó là sau khi tôi gặp Debbie tại sự kiện CreativeLive, khi tôi nhận ra rằng các doanh nghiệp cần nhiều hơn một đoạn văn hay một chương về đề tài này. Có quá nhiều lãnh đạo doanh nghiệp đã sống và làm việc trong tình trạng đau khổ như những nô lệ cho doanh nghiệp của họ. Tôi biết nếu tôi muốn làm một điều thật sự khác biệt cho những người như Debbie (và Mike) trên thế giới, tôi phải viết một cuốn sách về phương pháp Profit First.

Cuốn sách này được xuất bản lần đầu năm 2014 và kể từ đó, 10.000 doanh nhân đã áp dụng phương pháp này và doanh nghiệp của họ đã chuyển mình. Họ không chỉ thu về lợi nhuận thật sự mà còn *gây dựng* thành công một doanh nghiệp có tiếng vang. Một mũi tên trúng hai đích.

Khi tôi viết phiên bản cập nhật này, tôi đang bay ở độ cao 10.668m trên bầu trời Pennsylvania hoặc Texas, hoặc cũng có thể là Nga. Tôi di chuyển rất nhiều trong những ngày này và tôi phải hỏi các phi công để biết mình đang ở đâu. Những hành khách đồng hành cùng tôi đang xem đi xem lại một bộ phim tới bốn lần,

thảo luận về công việc, hoặc "chợp mắt" với cái miệng há hốc, thỉnh thoảng lại khụt khịt mũi. Một vài người khác đang nhìn những đám mây bên ngoài cửa sổ. Còn tôi ư? Tôi đang nghĩ về tất cả các doanh nghiệp chúng tôi đang bay qua. Dù chúng tôi đang ở đâu đi chăng nữa, chắc phải có đến hàng nghìn doanh nghiệp ở dưới kia.

Cơ quan Quản trị Doanh nghiệp nhỏ (Small Business Administration – SBA) công bố rằng riêng tại Mỹ đã có tới 28 triệu doanh nghiệp nhỏ. SBA định nghĩa một doanh nghiệp nhỏ là một công ty có doanh thu hàng năm từ 25 triệu đô-la trở xuống. Điều đó có nghĩa là nó bao gồm cả doanh nghiệp của tôi, và tôi ngờ rằng cả doanh nghiệp của bạn cũng vậy. Đau thật, thậm chí cả doanh nghiệp của Justin Bieber cũng nằm trong nhóm này (năm vừa rồi doanh thu từ âm nhạc tại "doanh nghiệp nhỏ" của anh ấy chỉ thu về 18 triệu đô-la). Hóa ra, đó là 28 triệu doanh nghiệp "lập dị" của chúng ta tại riêng Mỹ. Khi nhìn vào tổng quy mô của đại gia đình doanh nghiệp toàn cầu, bạn sẽ thấy rằng số lượng doanh nghiệp nhỏ đã tăng lên đến 125 triệu.[1] Có rất nhiều doanh nhân – những người có lòng dũng cảm, sự thông minh và tính quyết đoán – đã quyết định tạo ra một vài thứ có giá trị và cố gắng làm nên điều khác biệt để cống hiến cho nhân loại.

---

1. Nguồn: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9ae1dd80495860d6a482b519583b6d16/MSME-CI-AnalysisNote.pdf?MOD=AJPERES. (TG)

Chính là bạn đó, bạn thân mến ạ, một doanh nhân. Bạn có thể đang ở giai đoạn khởi đầu, kế hoạch và ước mơ của bạn được viết trên một chiếc khăn ăn (hoặc giấy vệ sinh – bạn biết mình là ai, anh bạn doanh nhân "giấy vệ sinh" của tôi)! Nếu bạn chỉ mới bắt đầu, thì công cụ cho bạn đây. Bạn sẽ tập trung vào lợi nhuận từ ngày đầu tiên, điều này sẽ giúp bạn duy trì sự tỉnh táo, hạn chế những quyết định ngu ngốc và cứu nguy cho tài khoản ngân hàng của mình.

Có thể bạn đã xây dựng một doanh nghiệp hoặc đang quản lý một công ty. Có lẽ bạn đã đọc phiên bản đầu tiên của cuốn sách này và bạn muốn đưa phương pháp Profit First lên một tầm cao mới. Bất kể tình trạng doanh nghiệp của bạn như thế nào, bạn vẫn là một nhân viên tuyệt vời để nói chuyện về nó. Bạn biến ý tưởng thành hiện thực. Bạn tìm kiếm khách hàng, bạn làm ra sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ cho họ và họ trả tiền cho bạn vì điều đó. Bạn tiếp tục bán hàng, cung cấp dịch vụ và quản lý tiền bạc. Tất cả chúng

ta đều là những người thông minh, quyết đoán. Thật sự thông minh và rất quyết đoán. Nhưng có một vấn đề cực kỳ nhức nhối, đó là 8 trong số 10 doanh nghiệp thất bại, lý do hàng đầu nằm ở chỗ thiếu khả năng sinh lời. Theo một báo cáo của trường Đại học Babson: "Thiếu khả năng sinh lời luôn là lý do chính khiến doanh nghiệp ngừng hoạt động." Bạn thấy ngạc nhiên sao? Chắc là không. Tôi cũng không. Đó là sự thật và nó khiến tôi muốn nhấn chìm tất cả nỗi buồn tại Margaritaville (khu nghỉ dưỡng, quán bar nổi tiếng). Phần lớn các doanh nghiệp vừa và nhỏ, thậm chí là một số doanh nghiệp lớn, đều đang tồn tại trong sự túng thiếu. Người đàn ông lái chiếc Tesla mới có con theo học tại trường tư, sống trong một căn nhà đồ sộ và điều hành một công ty trị giá 3 triệu đô-la đã có một tháng tồi tệ kể từ khi tuyên bố phá sản. Tôi nên biết… anh ấy là hàng xóm của tôi.

Từ những giọt nước mắt của Debbie, tôi biết nữ doanh nhân nói "Kinh doanh thật tuyệt vời" trong sự kiện trực tuyến và người đã cố hỏi tôi một câu hỏi không thể giải thích được trong bãi đậu xe là cùng một người – cô ấy đang khóc vì gần một năm nay cô ấy không thể tự trả lương cho bản thân và sắp bị đuổi khỏi nhà. Đây chỉ là một trong những cuộc đối thoại tương tự giữa tôi và các doanh nhân – những người sợ phải nói về tình hình tài chính thật sự của họ.

Người nhận giải thưởng Doanh nhân trẻ SBA của năm (SBA Young Entrepreneur of the Year award) là người đang thay đổi thế giới, người được ca ngợi là một thành viên của thế hệ thiên tài tiếp theo, người được lên trang bìa Tạp chí Fortune vì sự nhạy bén trong kinh doanh. Đằng sau sự thành công đó là việc tiếp tục vay vốn ngân hàng và gom hết các khoản nợ thẻ tín dụng để trả tiền lương cho nhân viên. Tôi nên biết… đó là tôi.

Sao có thể thế được? Chúng ta làm gì sai sao? Ý tôi là, chúng ta có tất cả mọi thứ, hoặc không có gì, đúng chứ? Chúng ta đã đi lên từ con số 0. Và tại sao hầu hết các doanh nghiệp lại chưa có lợi nhuận?

Tôi thường khoe khoang về quy mô kinh doanh của mình. Tôi khích lệ bản thân thuê thêm nhân viên, chuyển tới một không gian làm việc khiến mọi người ghen tỵ và bán nhiều hàng hơn. Sự thật là tôi đã sử dụng tất cả như là một cái cớ để che đậy một thực tế khó chấp nhận: doanh nghiệp của tôi chưa từng chuyển sổ một khoản lợi nhuận nào, dù chỉ một lần. Thực tế việc kinh doanh của tôi (và tôi) đã bị nhấn chìm và tôi vẫn tiếp tục cố gắng phát triển nó lớn hơn nữa trong tình trạng chới với. Tôi sẽ nói: "Tất nhiên,

tôi không muốn chuyển sổ một khoản lợi nhuận nào cả. Tôi chỉ cần hòa vốn. Bằng cách đó, tôi sẽ tiết kiệm được tiền đóng thuế." Nói cách khác, tôi thà mất 10 đô-la còn hơn là trả cho Chính phủ 3 đô-la. Tôi vẫn tiếp tục chìm đắm trong đó từ tháng này qua tháng khác. Năm này qua năm khác. Và không ngừng cố gắng.

Thật ra tôi đã sống chật vật từ ngày tôi bắt đầu doanh nghiệp của mình cho đến ngày tôi bán nó đi và thu tiền về. Tôi đã được giải thoát! Việc kinh doanh đã khiến tôi đau khổ, sầu não và cuối cùng tôi đã thoát khỏi nó. Nhưng sự giải thoát đó đi kèm với dư vị đắng cay. Khi bắt đầu kinh doanh, mục tiêu của tôi không chỉ là tồn tại. Tôi không muốn doanh nghiệp của mình chỉ tồn tại như những tù binh và người tị nạn. Tôi nhận ra chính tôi mới là vấn đề. Trong một khoảng thời rất gian dài, tôi nghĩ mình đã sai và đầu óc tôi như rối tung lên. Tôi phải mất một khoảng thời gian dài để tự hỏi nếu tôi không phải là vấn đề thì sao? Điều gì sẽ xảy ra nếu phương pháp mà tôi theo đuổi là sai?

Phương pháp Profit First hiệu quả vì nó không cố gắng để chỉnh đốn bạn. Chỉ cần bạn làm việc chăm chỉ và có những ý tưởng hay nghĩa là bạn đã cống hiến 100% trí lực cho doanh nghiệp của mình rồi. Phương pháp làm việc là điều cần được sửa chữa chứ không phải bạn. Và Profit First là một phương pháp được thiết kế để làm việc với chính con người thật của bạn.

Hãy tưởng tượng người ta nói với bạn rằng bạn chỉ cần vỗ hai cánh tay của mình là có thể bay và sau đó bạn đã được khuyến khích để nhảy ra khỏi vách đá gần nhất. Đúng rồi. Chỉ cần vỗ hai cánh tay của mình, bạn không chỉ vượt qua được vực sâu thăm thẳm mà còn bay cao nữa chứ. Cái gì vậy? Bạn đang tìm đến chỗ chết sao? Nhanh lên! Vỗ mạnh lên.

Vỗ hai cánh tay để bay lên là một điều điên rồ *vì con người không thể bay.*

Công thức tài chính sau đây không thiết kế cho những người bị giăng bẫy tự nhiên giống như việc yêu cầu bạn vỗ hai cánh tay mạnh hơn nữa cho đến khi bạn cất cánh. Xin lỗi anh bạn, dù anh có cố gắng thế nào đi chăng nữa thì nó cũng sẽ không hoạt động đâu.

Phương pháp để kiếm lời mà chúng ta đã sử dụng từ khi bắt đầu doanh nghiệp là hoàn toàn ngớ ngẩn. Thật ra nó rất khủng khiếp. Vâng, chắc chắn rồi, nó có vẻ hợp lý về mặt toán học, nhưng chắc chắn không hợp lý về mặt con người. Một số doanh nghiệp thành

công nhờ đi theo phương pháp cũ đó là ngoại lệ chứ không phải quy tắc. Dựa vào phương pháp kế toán truyền thống để tăng lợi nhuận cũng giống như việc bảo bạn nhảy xuống vách đá và vỗ hai cánh tay của bạn để cố gắng sống sót. Có thể hai hoặc ba trong số hàng triệu người thử nó và nhờ một phép màu nào đó mà họ sống sót. Nhưng chỉ tay vào những người sống sót kỳ diệu đó và nói: "Thấy chưa? Cách này hiệu quả mà!" thì thật lố bịch. Tuy hàng triệu người chết và chỉ một vài người sống sót nhưng chúng tôi vẫn mù quáng tin rằng phương pháp vỗ cánh tay và nhảy vách đá là cách tốt nhất để bay. Thật vô lý!

Nếu bạn không có lợi nhuận, giả thuyết tự nhiên là bạn phát triển chưa đủ nhanh. Tôi có tin tốt cho bạn đây, bạn hiền. Bạn rất giỏi và không cần phải thay đổi gì cả. Chính công thức tính lợi nhuận cũ đã sai và cần phải thay đổi.

Bạn biết công thức tôi đang nói tới là: Doanh thu bán hàng - Chi phí = Lợi nhuận.

Thoạt nhìn công thức này có vẻ giống như một người già đeo kính tròng khó tính nhưng nó khá hiệu quả đấy. Bán nhiều hàng nhất có thể, sau đó trả hết các hóa đơn và những gì còn lại là lợi nhuận. Đây là vấn đề: không bao giờ được để lại hàng tồn. Vỗ cánh. Vỗ cánh. Và rơi lộp bộp.

Công thức lợi nhuận cũ đã tạo ra những con quái vật trong doanh nghiệp. Những con quái vật ngốn tiền. Nhưng chúng ta vẫn trung thành với công thức đó và mọi thứ trở nên tồi tệ hơn.

Giải pháp cực kỳ đơn giản: Hãy đặt lợi nhuận của bạn lên trước nhất.

Ô, thật đơn giản.

Những gì bạn sắp học đơn giản và hiệu quả đến mức bạn sẽ vỗ đầu và nói: "Tại sao tôi lại không làm điều này trước đây?" Nhưng nó có vẻ khó vì bạn đã làm điều đó trước đây. Nó sẽ là một thách thức với bạn bởi nó yêu cầu bạn dừng vỗ hai cánh tay. Bạn sẽ được yêu cầu dừng những công việc không hiệu quả. (Rất khó dừng những việc đó mặc dù nó không hiệu quả. Hãy nhớ lại lần nhậu cuối cùng và điều bạn đã nói khi say khướt: "Tôi không bao giờ uống nữa". Nhưng nó kéo dài được bao lâu?)

Phương pháp Profit First sẽ là một thách thức bởi vì bạn sẽ phải thay đổi hoàn toàn cách bạn nghĩ về kinh doanh. Và thay đổi thì rất đáng sợ. Hầu hết mọi người đều ngại thử những điều mới chứ

chưa nói đến việc gắn bó với các hệ thống, phương pháp mới. Có khả năng là bạn sẽ xem xét việc thử phương pháp Profit First, nhưng bạn sẽ tự nhủ rằng tiếp tục làm việc theo cách cũ sẽ dễ dàng hơn nhiều, và chắc chắn điều đó đang nhấn chìm bạn và cả doanh nghiệp của bạn. Vì vậy, trước khi bắt đầu, hãy để tôi kể bạn nghe về những người can đảm, những người tiên phong và quyết tâm thực hiện phương pháp Profit First.

Tính đến giây phút này, có 128 kế toán và huấn luyện viên đã bắt tay làm việc với tôi để hướng dẫn các doanh nhân thực hiện phương pháp này. (Đừng lo lắng. Bạn hoàn toàn có thể tự làm điều đó. Nhưng đối với một số người thì có một đối tác chịu trách nhiệm, hiểu biết sâu sắc về ngành của họ và có thể hướng dẫn họ từng bước một là cách tiếp cận tốt hơn.) Trong số 128 chuyên gia về phương pháp Profit First, mỗi người đã hướng dẫn cho 10 công ty thực hiện phương pháp này. Điều đó có nghĩa là chúng tôi đã hướng dẫn 1.280 doanh nghiệp thành công bằng cách sử dụng phương pháp Profit First.

Nhưng tôi chỉ có thể giả sử, đa số những người đã đọc cuốn sách *Dòng tiền gắn liền lợi nhuận* cho đến nay đã tự mình làm theo phương pháp này. Tôi nhận được khoảng năm e-mail mỗi ngày từ các doanh nhân, họ cho biết đã bắt đầu phương pháp Profit First hoặc đã sử dụng nó để chuyển đổi doanh nghiệp của mình. Trong khoảng thời gian hai năm, có tới 3.650 e-mail từ những người mới áp dụng. Nhưng tôi cũng biết rằng có rất nhiều người đã đọc cuốn sách này và âm thầm ứng dụng mà không nói một lời nào. Vì vậy, ước tính cao nhất của tôi về một kết thúc tốt đẹp là hơn 30.000 công ty đang áp dụng phương pháp Profit First. Ngay cả khi ước tính đó là sự thật, chúng ta vẫn có một vết xước nhỏ trên bề mặt. 30.000 là một con số đẹp, nhưng khi so sánh với 125 triệu doanh nghiệp, thậm chí nó cũng không bằng một dòng đầu tiên của danh sách.

Nhưng trước tiên, tôi muốn giới thiệu Keith Fear với bạn.

Keith là một người hâm mộ những cuốn sách của tôi lâu nay. Anh ấy nói với tôi rằng anh ấy yêu cuốn sách *Kế hoạch bí ngô* và kết quả là doanh nghiệp khinh khí cầu của anh ấy đã có bước phát triển vượt bậc. Tuy nhiên, doanh nghiệp phát triển, còn lợi nhuận thì không. Thực ra, anh ấy đã thu về hơn 1 triệu đô-la doanh thu và vẫn phải kiếm một công việc toàn thời gian khác để có thể trang trải cuộc sống. Sau đó, anh ấy đọc cuốn sách *Dòng tiền gắn liền lợi nhuận*. Và không làm gì cả.

Không làm gì cả! Tại sao ư? Bởi vì Keith không tin phương pháp này sẽ phát huy tác dụng. Anh đã cố gắng vỗ cánh tay suốt cả cuộc đời, điều đó đặc biệt kỳ lạ khi bạn kiếm sống bằng khinh khí cầu và kết quả cũng như nhau: bạn phải vỗ cánh mạnh hơn nữa. Khái niệm về việc đặt lợi nhuận lên trước bất cứ điều gì khác, xa lạ đến mức dường như không thể thực hiện. Nhưng sau khi sống chật vật và chìm trong khủng hoảng thêm hai năm nữa, anh đã đầu hàng, từ bỏ những điều thân thuộc và quyết định thực hiện phương pháp Profit First. Kết quả là... tốt, tôi sẽ để Keith giải thích, như anh đã viết trong bức thư của mình:

Gửi Mike và nhóm của anh,

Tôi mạn phép làm phiền anh một chút và xin chia sẻ một vài điều. Tôi đã đọc cuốn sách Dòng tiền gắn liền lợi nhuận không biết bao nhiêu lần và thực ra tôi đã phải mua một bản sao mới. Tôi đã xé ra nhiều phần của bản sao đầu tiên tôi có và đưa nó cho một người bạn để giúp họ. Tôi sở hữu và vận hành một doanh nghiệp kinh doanh khinh khí cầu. Chúng tôi có các hoạt động tại St. Louis, Missouri, Albuquerque và Taos, New Mexico, và bây giờ có cả ở Cottonwood, Arizona, gần Sedona.

Lần đầu tiên đọc cuốn sách của anh, tôi nghĩ anh đã mất trí. Điều đó không thể nào phát huy tác dụng được. Vì vậy, trong vài tháng cuối năm 2014 tôi đã không làm gì cả. Tôi tiếp tục làm mọi thứ theo cách tôi vẫn làm trước đó. Rốt cuộc, tôi kiếm được một khoản lợi nhuận nhỏ, nhưng dòng tiền của tôi không phải là tốt nhất. Thành thật mà nói, đó là tất cả những gì tôi có thể làm để giải quyết các vấn đề về tiền mặt. Cuối cùng, vào đầu năm nay, tôi đọc cuốn sách lần nữa và lần này tôi đã bắt đầu thử nó.

Một vài con số tính đến thời điểm đầu năm 2015 là bằng chứng cho thấy phương pháp đó đã giúp chúng tôi nhiều đến mức nào. Lợi nhuận ròng từ năm 2014 đến năm 2015 đã tăng lên 1.721%. Không. Không phải lỗi đánh máy đâu. Tôi hoàn toàn nghiêm túc đấy. Chúng tôi kết thúc năm 2015 với tổng lợi nhuận ròng tăng 335,3%. Trên hết, chúng tôi đã dùng khoảng 22% lợi nhuận ròng để vận hành, phát triển doanh nghiệp!

Keith

Chính phương pháp Profit First đã cứu sống doanh nghiệp của

Keith. Hiện nay, công việc kinh doanh của anh ấy đang rất phát triển. Và tôi cũng vậy.

Phương pháp Profit First đã cứu sống doanh nghiệp của tôi và đảm bảo mọi hoạt động kinh doanh mới mà tôi bắt đầu sẽ có lợi nhuận từ ngày đầu tiên. Vâng, *ngày đầu tiên*. Ngày mà tôi mở doanh nghiệp mới nhất – Profit First Professionals (Chuyên gia về phương pháp Profit First) – tôi đã làm hai việc: ký các tài liệu hợp tác và sau đó đi thẳng đến ngân hàng để mở năm tài khoản cơ bản mang tên Profit First. Đến nay, Chuyên gia về phương pháp Profit First có lẽ chính là doanh nghiệp mang lại nhiều lợi nhuận nhất mà tôi từng sở hữu. Nó không phải là doanh nghiệp lớn nhất của tôi, ít nhất là chưa phải, nhưng nó mang về lợi nhuận chuyển sổ cao hơn 1.000% so với doanh thu năm cao nhất của bất kỳ công ty nào trước đây, những công ty được bán với giá hàng triệu đô-la. Đó không phải là lỗi đánh máy đâu, đúng là lợi nhuận cao hơn 1.000%. Công ty này thậm chí còn hoạt động chưa tới hai năm nhưng lại đang phát triển mạnh đến nỗi nó có thể sẽ là công ty lớn nhất (dựa trên doanh thu) mà tôi đã sở hữu.

Tôi hứa, phương pháp Profit First sẽ giúp cho công ty của bạn phát triển giống như vậy. Nếu bạn cần tạo ra món tiền lời đầu tiên hoặc chỉ cần tăng số lợi nhuận bạn đã có thì đây chính là hướng đi dành cho bạn.

Giúp đỡ bạn và tất cả đồng nghiệp của chúng ta thu được nhiều lợi nhuận hơn là mục đích cả đời của tôi. Tôi bay tới khắp nơi trên đất Mỹ và những vùng xa xôi hơn để nói về phương pháp Profit First. Ngày mai, tôi sẽ nói chuyện với hơn 1.100 chủ sở hữu nhà thuốc tại một sự kiện ở Houston, rồi 25 người nữa ở Casper, Wyoming (nếu tôi may mắn), sau đó tôi đến New Orleans để nói chuyện với 200 người khác vào buổi sáng hôm sau và sau đó nhanh chóng tới Washington, DC cho một bài phát biểu buổi tối. Tiếp đó, tôi sẽ ra nước ngoài để dự nhiều sự kiện khác. Giữa các sự kiện đó, mỗi ngày tôi sẽ thực hiện các cuộc phỏng vấn cho khoảng bốn chương trình trên đài, ghi âm chương trình của riêng tôi (tất nhiên là Chương trình Profit First) và viết bản cập nhật cho cuốn sách này vào ban đêm. Tôi làm tất cả những điều này với niềm vui. Tôi sẽ dạy phương pháp này cho mọi người và cho bất kỳ ai. Tôi đang ở đây và làm việc để xóa bỏ sự nghèo nàn trong các doanh nghiệp. Và tôi sẽ không dừng lại.

Tại CreativeLive, sau khi Debbie bình tĩnh lại một chút, tôi nói: "10 năm qua không phải là phí phạm. Tôi hiểu bây giờ cô đang nghĩ như thế, nhưng không phải. Cô cần phải trải qua những năm

tháng đó để biết được giờ cô đang ở đâu trên cuộc hành trình, lại đây với tôi, cùng làm điều này. Cô cần phải đạt đến một điểm dừng." Cuối cùng để thay đổi, cô ấy cần một điểm dừng. Tất cả chúng ta đều cần điều đó.

Sự thật là, Debbie không phải là kẻ ngốc. Những người ngu ngốc không bao giờ tìm ra câu trả lời. Người ngu ngốc không bao giờ nhận ra rằng sẽ có một cách khác, ngay cả khi nó đang ở trước mặt họ. Họ sẽ không thừa nhận họ cần phải thay đổi. Debbie nhận ra những gì cô ấy đã làm không hề hiệu quả và quyết định cô sẽ không chịu đựng nó nữa. Debbie rất thông minh, can đảm và cũng là một người hùng. Cô ấy khẩn thiết nhờ tôi đưa câu chuyện của cô vào cuốn sách này và ghi rõ tên cô. Debbie muốn bạn biết bạn không hề cô độc.

Bạn bắt đầu một doanh nghiệp, tôi đoán vì hai lý do. Trước tiên, để làm một điều gì đó mà bạn yêu thích. Và thứ hai là để có được sự tự do tài chính. Bạn đã làm điều đó vì sự giàu có. Và bạn đã làm nó để bỏ lợi nhuận vào túi mình.

Đó là lý do tại sao cuốn sách này tồn tại. Chúng ta sẽ mang lại lợi nhuận cho bạn. Bắt đầu từ hôm nay. Đúng, chính xác là hôm nay. Lợi nhuận của bạn sẽ bắt đầu từ ngày hôm nay và kéo dài mãi mãi.

Tất cả những gì bạn cần làm là cam kết học hỏi và sau đó làm theo điều đó. Chứ đừng chỉ đọc rồi để đó, không làm gì cả. Làm ơn đừng bỏ qua việc đó. Bạn không thể chỉ đọc cuốn sách này rồi nghĩ rằng "khái niệm tuyệt vời đấy" và lại làm việc như thường lệ. Hãy đứng dậy và tiến hành đi. Như Debbie đã làm, bạn phải bỏ lại những cảm xúc của mình về những lựa chọn bạn đã thực hiện trong quá khứ. Và giống như Keith, bạn phải thực hiện việc này khi bạn đọc cuốn sách và làm theo các bước hành động ở cuối mỗi chương. Cuộc sống (lợi nhuận) của bạn phụ thuộc vào điều đó.

Tôi muốn khả năng sinh lời của bạn cao hơn bao giờ hết. Tôi biết nó sẽ mang lại cho bạn sự ổn định trong kinh doanh và trong cuộc sống. Và tôi biết bạn là hạt giống cho các doanh nhân khác, cho nhân viên và những mối quan hệ của bạn, hay thậm chí cả gia đình và bạn bè cũng có thể làm như vậy. Hãy tham gia cùng tôi. Và cùng nhau xóa bỏ sự nghèo nàn trong các doanh nghiệp.

Kể từ khi tôi xuất bản ấn bản đầu tiên của cuốn sách *Dòng tiền gắn liền lợi nhuận* vào hai năm trước, đã có vô số phản hồi và những câu hỏi giúp tôi có thêm những ý tưởng để cải thiện cuốn sách. Tôi cũng học được hàng tá các phím tắt, các mẹo để tinh chỉnh và

các giải pháp mà độc giả tốt bụng đã khám phá ra trong quá trình áp dụng phương pháp Profit First chia sẻ với tôi. Tất cả những cải tiến hiệu quả, các khái niệm tiên tiến mới và các giải pháp dễ hiểu đều nằm trong ấn bản sửa đổi và mở rộng của cuốn sách này. Nếu bạn đọc ấn bản đầu tiên của cuốn sách, bạn sẽ thấy hệ thống cốt lõi không hề thay đổi. Nó thể hiện sự thống nhất trong nền tảng. Tuy nhiên, ấn bản sửa đổi và mở rộng của cuốn sách này được viết ra với kiến thức mới, những câu chuyện mới cùng các kỹ thuật mới và dễ dàng thực hiện hơn.

Nếu bây giờ bạn mới đọc cuốn sách này thì bạn đang sở hữu phiên bản tốt nhất của tốt nhất đó. Việc thực hiện phương pháp Profit First trong doanh nghiệp của bạn sẽ dễ dàng hơn, nhanh hơn và tốt hơn bao giờ hết.

Chuẩn bị sẵn sàng thôi nào. Chúng ta sẽ làm cho doanh nghiệp của bạn có lợi nhuận lâu dài, bắt đầu bằng khoản tiền gửi tiếp theo của bạn.

Chương 1

DOANH NGHIỆP CỦA BẠN LÀ MỘT CON QUÁI VẬT NGỐN TIỀN

Mặc dù các doanh nghiệp đã cật lực cố gắng nhiều năm, nhưng theo số liệu thống kê vẫn có khoảng 50% doanh nghiệp phá sản trong vòng 5 năm đầu tiên. Thật ra, đó là những người may mắn vì danh sách những doanh nghiệp phá sản sẽ không được công bố. Phần lớn các doanh nghiệp sống sót đang phải đối mặt với nợ nần và các lãnh đạo cũng thường xuyên gặp phải áp lực lớn. Hầu như các doanh nghiệp đang sống trong cơn ác mộng về tài chính, theo như cuốn sách của Freddy Krueger hay trong cuốn sách về quái vật nguyên bản của Frankenstein, thì cơn ác mộng đó thật sự là nỗi sợ hãi. Đúng vậy, tôi đã thuyết phục rằng tôi chính là Tiến sĩ Frankenstein.

Nếu từng đọc cuốn sách *Frankenstein* của Mary Shelly, bạn sẽ hiểu chính xác những gì tôi đang muốn nói. Ông ấy thật sự là một tiến sĩ tài ba có khả năng khuấy động cuộc sống. Từ những mảnh ghép không cân đối, ông đã tạo dựng và gắn kết chúng lại với nhau để tạo thành một thực thể còn đáng sợ hơn cả con người. Tất nhiên là ban đầu ông ấy muốn tạo ra một phép màu chứ không phải một con quái vật. Tiến sĩ Frankenstein đã mang đến cuộc sống một thứ vượt qua sự tưởng tượng và nỗ lực làm việc của ông nhưng cuối cùng nó cũng không tồn tại.

Đó là điều tôi đã làm và bạn cũng vậy. Chúng ta mang đến cuộc sống thứ mà nó không tồn tại trước khi chúng ta mơ về nó; chúng ta tạo ra công ty một cách tự nhiên. Thật ấn tượng! Thật kỳ diệu! Thật đẹp! Hoặc ít nhất là chúng từng tuyệt vời như vậy cho đến khi chúng ta nhận ra thứ chúng ta tạo ra thật sự là một con quái vật.

Để thành lập một công ty bạn phải có một ý tưởng sáng tạo, tài năng độc đáo và thêm nữa bạn cần có sẵn tài nguyên trong tay giống như một phép màu. Cảm giác đó thật tuyệt, đến một ngày bạn nhận ra rằng doanh nghiệp của bạn trở thành một con quái vật to lớn, đáng sợ, hút hồn và ngốn tiền. Hoặc vào một ngày nào đó bạn sẽ phát hiện ra mình cũng là thành viên đáng quý của gia đình Frankenstein.

Cũng giống như những gì xảy ra trong cuốn sách của Shelley, nó giống như một sự hành hạ về thể xác và tinh thần. Bạn đã cố gắng để thuần hóa con quái vật nhưng bạn không thể. Nó đã hủy hoại và tàn phá bạn về mọi mặt: tài khoản ngân hàng trống rỗng, các khoản nợ tín dụng, khoản vay cùng danh sách chi phí phải trả ngày một tăng lên. Nó cũng ăn dần ăn mòn thời gian của bạn. Bạn thức dậy trước bình minh để làm việc và bạn vẫn tiếp tục làm việc sau khi mặt trời lặn. Bạn cặm cụi làm và làm, nhưng con quái vật vẫn chưa buông tha cho bạn. Mặc cho bạn làm việc không ngừng nghỉ nó cũng không giải thoát cho bạn; không những thế nó còn khiến bạn sức cùng lực kiệt. Cố gắng kiềm chế con quái vật đó trước khi nó phá hủy toàn bộ công sức của bạn là điều hết sức mệt mỏi. Bạn phải trải qua những đêm mất ngủ, lo lắng về những cuộc gọi – từ nhân viên công ty – và cơn hoảng loạn về việc làm thế nào để thanh toán những hóa đơn của tuần sau với số tiền ít ỏi còn sót lại trong ví gần như luôn luôn thường trực trong bạn. Bạn có chắc mình là chủ của chính công ty mình lập ra không? Dường như con quái vật này mới là chủ của bạn vậy.

Nếu nghĩ rằng mở công ty là đến gần với một câu chuyện kinh dị hơn là câu chuyện cổ tích, thì bạn sẽ không còn cô độc. Doanh nghiệp của bạn là một con quái vật ngốn tiền cuốn sách đầu tiên, *Khởi nghiệp từ khốn khó*, tôi đã gặp 10.000 doanh nhân; và để tôi nói cho bạn biết rằng phần lớn họ đang phải đương đầu với việc thuần hóa một con quái vật, đó chính là công ty của họ. Có rất nhiều công ty – ngay cả những công ty tư nhân, thậm chí là những ông lớn chiếm lĩnh ngành công nghiệp – chỉ trải qua một tháng tồi tệ trước khi phá sản hoàn toàn.

Lời kêu gọi đánh thức tôi đến từ ngân hàng heo đất của con gái tôi.

CHÚ HEO ĐẤT ĐÃ THAY ĐỔI CUỘC ĐỜI TÔI

Tôi đã mất phương hướng từ ngày tôi nhận được tấm séc trị giá 388.000 đô-la. Đây là tấm séc đầu tiên tôi nhận được khi bán công ty thứ hai của mình – công ty máy tính được đầu tư hàng triệu đô-la mà tôi là người đồng sáng lập – cho một công ty thuộc Fortune

500. Cho đến giờ, tôi đã thành lập cũng như bán hai công ty, và tấm séc đó là tất cả bằng chứng chứng minh rằng bạn bè cùng với gia đình đã nghĩ đúng về tôi: Công ty đang phát triển và tôi ngày càng thành công hơn, nhất là về mặt tài chính.

Ngày nhận được tấm séc đó, tôi đã mua ba chiếc xe hơi: một chiếc Dodge Viper (chiếc xe xa xỉ mà tôi mơ ước từ thời đại học khi mà tôi được mọi người biết đến như một tay chơi xe nghèo túng), một chiếc Land Rover cho vợ tôi – thứ mà tôi đã hứa sẽ mua nó vào "một ngày nào đó" khi tôi "thành công", và một chiếc BMW dự phòng.

Tôi luôn nghĩ rằng mình phải tiết kiệm, nhưng giờ đây tôi đang rất giàu (với "cái tôi" khoe mẽ, hiếu thắng). Tôi đã gia nhập câu lạc bộ doanh nhân: nơi mà bạn tiêu càng nhiều tiền, thì vị trí của bạn trong danh sách thành viên càng cao. Và tôi đã thuê một ngôi nhà trên một hòn đảo xa xôi ở Hawaii để tôi và vợ con có thể dành ba hoặc nhiều tuần để trải nghiệm lối sống mới. Bạn biết đấy, "lối sống của nửa kia thế giới – của những người có tiền".

Tôi nghĩ rằng đã đến lúc hưởng thụ với số tiền kiếm được. Điều mà tôi không biết là sự khác biệt giữa việc làm ra tiền (thu nhập) và thu tiền về (lợi nhuận). Hai điều này rất, rất khác nhau.

Tôi đã khởi nghiệp với sự tham vọng và hai bàn tay trắng, tôi phải ngủ trong xe hoặc dưới gầm bàn trong phòng hội nghị để tiết kiệm chi phí khách sạn khi đến thăm khách hàng. Vì vậy, hãy tưởng tượng vẻ ngạc nhiên của vợ tôi – Krista – khi tôi hỏi nhân viên bán hàng tại đại lý về "chiếc Land Rover đắt nhất mà bạn có". Không phải chiếc Land Rover tốt nhất. Cũng không phải chiếc Land Rover an toàn nhất. Mà là chiếc Land Rover đắt nhất. Anh nhân viên nhảy cẫng lên vì vui sướng và vỗ một tràng pháo tay đến chóng mặt.

Krista nhìn tôi và nói: "Anh mất trí rồi à? Liệu chúng ta có đủ khả năng mua chiếc xe này không?"

Tôi nói một cách đầy kiêu ngạo: "Chúng ta có đủ khả năng không à? Chúng ta còn có nhiều tiền hơn Chúa Trời ấy chứ." Tôi sẽ không bao giờ quên được những câu nói ngu xuẩn đó; những từ ngữ và cái tôi ghê tởm đó. Krista đã nói đúng. Tôi đã mất trí, ít nhất là trong giây phút ấy.

Đó là ngày bắt đầu của sự kết thúc. Tôi nghĩ bản thân đang trên đà khám phá cách để làm ra hàng triệu đô-la, nhưng thật sự thì tôi

chỉ giỏi trong việc tiêu và để mất tiền.

Lối sống tôi muốn trải nghiệm không phải là nguyên nhân duy nhất gây ra sự sụp đổ tài chính – những dấu vết của sự thành công là một triệu chứng của sự kiêu ngạo – mà tôi còn tin tưởng vào thần thoại của riêng tôi. Tôi là vua Midas tái sinh. Tôi không thể đưa ra quyết định sai lầm được. Và bởi vì tôi đã ăn nên làm ra và biết cách xây dựng những doanh nghiệp thành công nên tôi đã quyết định sử dụng sự may mắn của mình để đầu tư vào một tá hãng mới khởi nghiệp. Xét cho cùng, vấn đề chỉ còn là thời gian trước khi thiên tài kinh doanh trong tôi mở rộng sang những công ty đầy hứa hẹn này.

Tôi có quan tâm tới việc liệu những người sáng lập ra những công ty này có biết họ đang làm gì không? Không – tôi đã có tất cả câu trả lời (tuyên bố với một sự nhấn mạnh). Tôi cho rằng may mắn về tài chính của tôi sẽ bù đắp cho sự thiếu chuyên môn trong kinh doanh của họ. Tôi đã thuê hẳn một đội ngũ nhân viên bao gồm kế toán, marketing, truyền thông xã hội, thiết kế trang web để quản lý cơ sở hạ tầng của tất cả công ty mới khởi nghiệp. Tôi chắc chắn mình đã sở hữu công thức để thành công: một khởi đầu hứa hẹn; cơ sở hạ tầng; và sự may mắn thần kỳ (nhấn mạnh hơn nữa).

Sau đó, tôi bắt đầu viết séc – 5.000 đô-la cho người này, 10.000 đô-la cho người khác, số séc cứ tăng lên mỗi tháng. Một lần, tôi viết một tấm séc 50.000 đô-la để trang trải chi phí cho một trong những công ty này. Tôi chỉ tập trung vào một thứ duy nhất: sự tăng trưởng. Việc bỏ tiền một cách vô lý vào các công ty khởi nghiệp thậm chí không phù hợp với các giá trị về tiền bạc của tôi; tôi là một người tự lập và tôi tự hào về điều đó. Tuy nhiên, tôi đã mù quáng trước những sai lầm. Tôi thật đần độn và ngớ ngẩn. Phát triển các doanh nghiệp, rồi sau đó bán chúng ư? Nhìn lại, rõ ràng là tôi sẽ không thể phát triển tất cả các công ty này như tôi đã làm với hai công ty trước đây. Tôi sẽ không bao giờ có đủ doanh thu để trang trải cả núi hóa đơn ngày một tăng.

Vì cái tôi của mình, tôi không cho phép những người tốt –những người bắt đầu những doanh nghiệp này trở thành những doanh nhân thực thụ. Họ chỉ như những con rối của tôi. Tôi đã lờ đi các dấu hiệu rồi tiếp tục rót tiền vào những khoản đầu tư đó, chắc chắn vua Midas có thể khiến chúng trở nên hưng thịnh.

Trong vòng 12 tháng, ngoại trừ một công ty, tất cả các công ty tôi đầu tư đều phá sản. Khi bắt đầu viết séc để thanh toán hóa đơn cho các công ty, tôi nhận ra mình không phải là một nhà đầu tư

thiên thần; mà tôi là Thần chết.

Đó là một thảm họa khủng khiếp. Thêm vào đó, tôi là một thảm họa ghê người. Trong vòng một vài năm, tôi gần như đã mất tất cả tài sản mà vất vả lắm tôi mới có được. Hơn nửa triệu đô-la tiền tiết kiệm và một khoản đầu tư lớn hơn nữa cũng đội nón ra đi. Tồi tệ hơn, tôi không thu được một đồng nào. Vào ngày 14 tháng 2 năm 2008, gia tài của tôi đã giảm xuống đáng kể và chỉ còn sót lại 10.000 đô-la cuối cùng.

Tôi sẽ không bao giờ quên ngày lễ Tình nhân năm đó. Không phải vì đó là ngày tràn ngập tình yêu, mà vì đó là ngày tôi đã nhận ra câu ngạn ngữ cổ: "Khi bạn lâm vào cảnh khốn cùng, cách duy nhất là tiến lên phía trước" thật là ngớ ngẩn. Tôi phát hiện ra ngày bạn lâm vào cảnh khó khăn, bất hạnh, đôi khi bạn bị nỗi đau đó vùi dập, dày vò, bạn phải đối mặt với mọi loại khó khăn, thử thách cho đến khi bạn bầm dập, vỡ vụn và thậm chí là ứa máu.

Sáng hôm đó, tôi nhận được một cú điện thoại từ kế toán của tôi – Keith (đừng nhầm lẫn với Keith, anh chàng khinh khí cầu). Anh ấy nói: "Tin tốt đây, Mike. Tôi đã tính toán sơ bộ về thuế của anh trong năm nay và lợi nhuận trong năm 2007. Anh chỉ nợ 28.000 đô-la thôi."

Tôi cảm thấy đau đớn như bị dao đâm trúng tim. Tôi nghĩ, "đây có phải là cảm giác bị đau tim không?"

Tôi sẽ phải vật lộn đấu tranh để có thêm 18.000 đô-la và sau đó tìm cách để trang trải cho khoản thế chấp vào tháng tới, cộng vào đó là tất cả chi phí định kỳ và đột xuất nhỏ lẻ – điều khiến chi phí tăng lên rất nhiều.

Khi Keith kết thúc cuộc gọi, anh nói rằng hóa đơn cho các dịch vụ của tôi sẽ được gửi đến vào thứ Hai.

"Bao nhiêu?" Tôi hỏi.

"2.000 đô-la."

Tôi cảm thấy như nhát dao đó đang cứa sâu hơn vào trái tim tôi. Tôi chỉ có 10.000 đô-la và tổng các hóa đơn của tôi gấp ba lần số tiền đó. Sau khi kết thúc cuộc gọi, tôi gục đầu lên bàn và khóc. Tôi đã đi quá xa so với những giá trị và con người thật của tôi. Tôi đã hủy hoại mọi thứ. Bây giờ, tôi không những không đủ tiền trả thuế mà tôi còn không biết làm thế nào để chu cấp, nuôi sống gia đình mình.

Tại Michalowicz, cũng giống như ngày lễ Tạ ơn, ngày lễ Tình nhân là một ngày nghỉ hợp pháp. Chúng tôi sẽ có một bữa tối đặc biệt cùng nhau, trao cho nhau những tấm thiệp và quây quần bên bàn ăn để chia sẻ về những điều chúng tôi yêu ở nhau. Đây là lý do tại sao lễ Tình nhân là ngày lễ yêu thích của tôi. Thông thường, tôi sẽ về nhà với hoa hoặc bóng bay trên tay, hoặc cả hai. Nhưng năm nay, tôi trở về nhà với hai bàn tay trắng.

Mặc dù đã che giấu cảm xúc, nhưng gia đình tôi biết có điều gì đó không ổn. Trong bữa ăn tối, Krista hỏi thăm về tình hình của tôi. Sự quan tâm của Krista như giọt nước tràn ly. Tôi đã quá xấu hổ, nụ cười trên môi tắt ngấm và tôi khóc nức nở trong vài giây. Con gái nhìn tôi chằm chằm với ánh mắt kinh ngạc pha chút hoảng hốt. Cuối cùng, sau khi ngừng khóc, tôi nói: "Anh đã mất tất cả. Thậm chí, giờ anh không còn lấy một xu."

Một sự im lặng đáng sợ bao trùm lên căn nhà. Tôi ngồi sụp xuống ghế và thấy thật hổ thẹn khi phải đối mặt với gia đình, không phải là khi tất cả số tiền mà tôi kiếm được để hỗ trợ họ đã không còn nữa, mà là vì chính cái tôi và lòng tự trọng của tôi đã đánh cắp hết tất cả. Tôi cảm thấy vô cùng xấu hổ về những gì tôi đã làm.

Con gái tôi, Adayla, lúc đó mới chín tuổi, đứng dậy, đi ra khỏi bàn và chạy vào phòng ngủ. Tôi không thể trách con bé – đến tôi cũng muốn chạy trốn nữa mà.

Sự im lặng tiếp tục trong hai phút đau đớn và tủi nhục cho đến khi Adayla quay lại với chú heo đất của mình – đó là món quà con bé nhận được khi mới chào đời. Rõ ràng là nó đã được chăm sóc, giữ gìn rất tốt; dù đã qua nhiều năm sử dụng nhưng nó không có vết trầy xước hay nứt vỡ nào. Con bé đã bảo vệ nó bằng chiếc dây móc cao su cùng với một mớ băng dính, keo nến và những chiếc dây thun.

Adayla đặt chú heo đất của mình trên bàn ăn và sà vào lòng tôi. Rồi con bé nói những lời sẽ theo tôi cho đến ngày tôi chết:

"Bố ơi, chúng ta sẽ thành công mà."

Đó là ngày lễ Tình nhân mà tôi đã thức tỉnh và có cảm giác giống như Debbie Horovitch sau khi áp dụng Đánh giá tức thì: giống như một kẻ ngốc. Nhưng nhờ cô con gái chín tuổi của mình, tôi đã học được ý nghĩa thật sự của giá trị ròng. Ngày hôm đó tôi cũng học được rằng không phải cứ có nhiều tài năng, sự khéo léo, đam mê, hoặc kỹ năng là sẽ thay đổi được thực tế, mà thực tế tiền mới

là tất cả. Tôi đã học được rằng một cô gái chín tuổi đã có thể làm chủ và thấu hiểu được tầm quan trọng về an ninh tài chính, đó là tiết kiệm tiền của chính bạn và ngăn cản bản thân bạn tiếp cận và đánh cắp nó. Và tôi đã học được bản thân có thể tự nhủ rằng năng khiếu tự nhiên đối với công việc kinh doanh, sự kiên định và đạo đức công việc vững chắc của mình có thể giúp tôi vượt qua bất kỳ cuộc khủng hoảng tiền mặt nào, nhưng đó chỉ là một lời nói dối.

Áp dụng Đánh giá tức thì có thể giống như có một giọt nước đá rơi vào đầu bạn (nếu bạn đã thực hiện "thử thách nước đá" cách đây vài năm, bạn sẽ biết cái lạnh rùng mình mà tôi đang đề cập đến). Hoặc có vẻ như là sự nhục nhã nhất trong cuộc đời bạn, giống như khi con gái bạn tình nguyện đưa cho bạn hết số tiền tiết kiệm cả đời của nó để cứu bạn khỏi những rắc rối mà bạn đã gây ra. Nhưng dù cho nó có đau đớn đến thế nào đi chăng nữa, nó vẫn tốt hơn là tiếp tục sống và điều hành doanh nghiệp trong sự phủ nhận.

NHỮNG VẤN ĐỀ VỀ TIỀN BẠC

Có thể bạn đặt rất nhiều nỗ lực vào việc phát triển doanh nghiệp của mình. Có thể bạn giỏi hoặc hoàn hảo trong lĩnh vực đó. Thật tuyệt! Và đó chắc chắn là một nửa của phương trình. Tuy nhiên, sự tăng trưởng lớn mạnh mà không đi kèm với sự ổn định, vững chắc về tài chính thì công ty của bạn vẫn sẽ chết. Với cuốn sách này, bạn có cơ hội để làm chủ tiền bạc. Tiền là nền tảng của mọi việc. Nếu không có đủ tiền thì chúng ta không thể tạo ra thông điệp, sản phẩm hay dịch vụ của chính mình và mang chúng đi khắp thế giới. Nếu không có đủ tiền thì chúng ta sẽ là nô lệ cho chính các doanh nghiệp chúng ta gây dựng lên. Tôi thấy điều này thật hài hước bởi vì phần lớn chúng ta đều bắt đầu kinh doanh vì muốn được tự do.

Nếu không có đủ tiền, chúng ta không thể nhận ra hoàn toàn con người thật của chính mình. Tiền bạc sẽ cho chúng ta biết chúng ta thật sự là ai. Tôi biết rằng bạn muốn thực hiện một vài điều to lớn trên hành tinh này. Bạn mặc áo choàng của các siêu anh hùng: áo choàng doanh nghiệp. Nhưng quyền năng siêu anh hùng của bạn chỉ có thể mang lại sức mạnh tương đương với nguồn năng lượng mà bạn bỏ ra. Tiền. Bạn cần tiền, siêu anh hùng của tôi ạ.

Khi tôi đánh giá xem mình đã sai ở đâu, tôi nhận ra sự chi tiêu hoang phí và tính kiêu ngạo chắc chắn là nguyên nhân chính, thêm vào đó là việc thiếu kiến thức nữa. Tôi nắm vững cách phát triển doanh nghiệp nhanh chóng, nhưng chưa đủ trình độ để hiểu về lợi nhuận. Tôi chắc chắn đã học được cách kiếm tiền, nhưng

chưa bao giờ học được cách nắm giữ và kiểm soát nó hoặc cách để kiếm được nhiều hơn từ số tiền đó.

Tôi biết cách phát triển doanh nghiệp từ con số 0 và làm việc với bất cứ nguồn tài nguyên nào mình có; nhưng khi doanh thu tăng lên, thì tôi cũng chi tiêu nhiều hơn. Tôi phát hiện ra đó là cách tôi đã vận hành doanh nghiệp và cuộc sống cá nhân của mình. Tôi rất tự hào vì đã tạo ra phép màu với số tiền ít ỏi trong túi và ngay khi tôi kiếm được một món tiền thật sự, tôi đã có lý do chính đáng để tiêu nó. Đó là lối sống nghèo khổ và nó sẽ kéo dài mãi nếu bạn cứ giữ khư khư doanh số bán hàng cho riêng mình mà không tái đầu tư.

Trong khi các công ty phát triển bùng nổ, tôi vẫn vận hành chúng theo kiểu túng thiếu, nghèo khổ (không có doanh thu, lợi nhuận thật sự và lúc nào cũng chỉ trông chờ vào doanh số tổng kết cuối tháng để trang trải các chi phí, thanh toán các hóa đơn) – và tôi không biết đó là vấn đề. Vấn đề là sự phát triển, phải không? Chỉ cần tăng doanh thu và lợi nhuận sẽ tự tăng, phải chứ?

Sai rồi. Vấn đề là ở đồng tiền. Chúng xuất hiện khi một trong hai điều sau xảy ra:

Doanh số bán hàng sụt giảm. Vấn đề sẽ trở nên rõ ràng khi bạn đang trông chờ vào doanh số bán hàng hằng tháng thì nó lại sụt giảm. Ví dụ, việc một khách hàng lớn ngừng hợp tác với doanh nghiệp, hoặc các thỏa thuận lớn thất bại, sẽ khiến bạn không đủ tiền để trang trải các chi phí.

Doanh số bán hàng gia tăng. Vấn đề ở đây không rõ ràng bằng vấn đề trước đó, nhưng nó là một vấn đề âm ỉ. Khi thu nhập của bạn tăng lên, các khoản chi tiêu cũng nhanh chóng tăng theo. Bạn thấy cuộc sống thật tươi đẹp vì bạn có một số tiền tiết kiệm lớn, nhưng chúng không đồng đều. Một quý tăng trưởng nhanh có thể khiến bạn tin rằng doanh nghiệp của mình đang tăng trưởng nhanh và thịnh vượng vĩnh viễn, rồi bạn bắt đầu chi tiêu phung phí như thể điều đó là bình thường. Nhưng những thời kỳ khó khăn bất ngờ ập đến gây nên sự chênh lệch lớn về dòng tiền.

Và cắt giảm chi tiêu gần như là việc không thể vì lối sống kinh doanh (và cá nhân) của chúng ta bị khóa chặt ở cấp độ mới. Đổi từ chiếc xe mới về một xế hộp cũ kỹ, sa thải nhân viên vì cắt giảm lao động, hay nói không với đối tác đều là những điều rất khó thực hiện vì chúng ta đã đưa ra một vài thỏa thuận và lời hứa trước đó. Chúng ta không muốn thừa nhận mình đã phát triển doanh

nghiệp sai cách. Vì vậy, thay vì cắt giảm chi phí theo bất kỳ cách nào có thể thì chúng ta lại đấu tranh để trang trải các khoản chi phí cao và vô lý. Chúng ta ăn cắp từ Peter để trả Paul và nuôi hy vọng sẽ có một khoản thanh toán lớn khác.

Bạn có thấy quen không? Tôi nghĩ là có. Trong tám năm qua, tôi đã liên hệ với các doanh nghiệp ở mọi mức độ tăng trưởng và thấy việc vận hành doanh nghiệp theo kiểu nghèo túng phổ biến hơn chúng ta tưởng. Chúng ta giả định các công ty tỷ đô đang thu về lợi nhuận lớn, nhưng thật hiếm khi tìm thấy một doanh nghiệp thật sự có lợi nhuận. Hầu hết các doanh nghiệp chỉ đủ để trang trải chi phí hằng tháng của họ, hoặc tồi tệ hơn, tích lũy một món nợ khổng lồ.

Nếu không có sự hiểu biết về lợi nhuận, mọi doanh nghiệp dù cho lớn đến đâu và "thành công" đến thế nào đi chăng nữa cũng sẽ đều là những con nợ. Tôi đã kiếm được rất nhiều tiền với hai công việc đầu tiên, nhưng không phải vì tôi vận hành một chiếc tàu tài chính chặt chẽ, vững chắc; mà là tôi đã có đủ may mắn để lèo lái và gây dựng một công ty phát triển đủ lớn để khiến người khác sẵn sàng mua và khắc phục những vấn đề về tài chính của nó.

LỚN HƠN CHƯA CHẮC ĐÃ TỐT HƠN

Tại sao sự thành công luôn được xác định bằng cách áp dụng nguyên tắc *Super Size Me* (Quy mô lớn) cho doanh nghiệp của bạn? Liệu doanh thu nhiều hơn có phải là bạn thành công hơn? Không, tôi biết quá nhiều doanh nghiệp lớn với những chủ sở hữu đang rất hoang mang và họ phải dùng đồ nội thất sân vườn trang trí căn nhà của mình nhằm tận dụng từng đồng dư thừa để vớt vát doanh nghiệp. Đó là thành công ư? Thật khổ sở.

Tăng trưởng là tiếng gào thét đấu tranh của hầu hết doanh nghiệp và lãnh đạo doanh nghiệp. Phát triển! Phát triển! Phát triển! Bán hàng nhiều hơn. Khách hàng lớn hơn. Các nhà đầu tư lớn hơn. Nhưng cuối cùng là gì? Chắc chắn doanh nghiệp lớn sẽ đối mặt với nhiều vấn đề hơn. Và nó không đảm bảo sẽ thu về được nhiều lợi nhuận hơn, đặc biệt khi lợi nhuận là một số dư đáng hy vọng.

Tăng trưởng chỉ là một nửa phương trình. Đó là một nửa quan trọng, nhưng vẫn chỉ một nửa mà thôi. Đã bao giờ bạn nhìn thấy những anh chàng cao to với cơ ngực và cánh tay nẩy nở tại phòng tập thể hình chưa, những người trông như bò sữa với đôi chân nhỏ như que tăm ấy? Họ chỉ mới thực hiện một nửa phương trình và kết quả là họ trở thành những con quái vật không cân đối. Chắc

chắn những anh chàng đó có thể tung ra một cú đấm quái vật, nhưng Chúa cấm điều đó, họ cần phải dùng cả chân và tay hoặc di chuyển một chút. Đôi chân yếu mềm sẽ loại họ ngay lập tức, họ sẽ cuộn tròn trên sàn nhà và khóc như một đứa trẻ. Một đứa trẻ đột biến.

Hầu hết chủ doanh nghiệp đều cố gắng thoát khỏi những vấn đề của họ và hy vọng về sự cứu rỗi trong lần bán hàng hoặc khách hàng hay nhà đầu tư tiếp theo, nhưng kết quả chỉ đơn giản là họ có một con quái vật lớn hơn. (Và công ty bạn nhận được càng nhiều thứ thì bạn càng phải giải quyết nhiều vấn đề, đồng thời càng lo lắng hơn. Nếu một con quái vật ngốn tiền ngốn hết 300.000 đô-la thì sẽ dễ quản lý hơn là khi nó ngốn tới 3 triệu đô-la. Tôi biết, tôi đã sống sót khi phải đối mặt với cả hai trường hợp.) Điều này giống như sự tăng trưởng liên tục mà không quan tâm đến tình hình doanh nghiệp. Và tới khi bán nhiều hàng hoặc khách hàng, nhà đầu tư lớn không mang lại kết quả, bạn sẽ lại ngã quỵ, thu mình lại và khóc như một đứa trẻ.

Trong một bài báo trên Inc[1] của Jason Fried, đồng sáng lập Basecamp, ông đã nói về sự sụp đổ của Công ty Cổ phần Pizza Chicago. Các chủ sở hữu đã làm mọi điều đúng đắn – ngoại trừ thúc đẩy việc doanh nghiệp tăng trưởng quá nhanh. Sau khi xây dựng doanh nghiệp từng bước một, họ đột nhiên mở rộng quy mô từ 20-40 địa điểm. Và doanh số bán hàng không vượt qua được khoản nợ của họ, chuỗi cửa hàng pizza yêu thích của Fried buộc phải đóng cửa. Vậy đâu là quy mô hoàn hảo cho doanh nghiệp của bạn? Khi bạn đặt dòng tiền gắn liền lợi nhuận, doanh nghiệp sẽ tự định hình quy mô. Bạn sẽ đảo ngược tất cả các yếu tố trong doanh nghiệp như Fried nói: "Quy mô phù hợp sẽ tìm đến bạn".

---

1. "Why Growing Fast Will Make Your Company More Mediocre" (tạm dịch: "Tại sao sự phát triển nhanh chóng sẽ khiến công ty của bạn trở nên tầm thường hơn"), 5/2016. (TG)

Vậy tại sao các doanh nhân lại cố chấp theo đuổi quy mô doanh nghiệp ngày càng lớn hơn? Đó là do họ giả định rằng tại một thời điểm nhất định, tất cả các nguồn doanh thu từ các chi nhánh sẽ mang lại lợi nhuận. Bạn nghĩ mình chỉ cần thêm một dự án lớn hơn hoặc một khách hàng mới hoặc chỉ cần thêm chút thời gian là lợi nhuận sẽ tự động tăng lên. Nhưng nó không bao giờ đúng cả. Lợi nhuận luôn luôn nằm trong tầm nhìn của bạn, nhưng bạn không thể đạt được nó. Nó giống như câu chuyện con lừa với một củ cà rốt treo lơ lửng trước mặt vậy. Con lừa cứ tiếp tục làm việc

chăm chỉ hơn thế nữa, nhưng nó không bao giờ có thể với tới củ cà rốt. Củ cà rốt luôn ở xa tầm với. Vấn đề là, con lừa đó… chính là bạn. (Xin lỗi về sự thật tàn nhẫn này, vì tôi yêu bạn nên tôi mới nói vậy.)

Đây là thỏa thuận, bạn tôi ơi: Lợi nhuận không phải là một sự kiện. Lợi nhuận không phải là điều xảy ra vào cuối năm hoặc vào cuối kế hoạch 5 năm của bạn hay vào một ngày nào đó. Lợi nhuận thậm chí không phải là chờ cho đến ngày mai. Phải thu được lợi nhuận ngay bây giờ và luôn luôn là như vậy. Lợi nhuận của doanh nghiệp phải tăng lên. Tăng lên mỗi ngày, cho mỗi giao dịch và trong từng khoảnh khắc. Lợi nhuận không phải là một sự kiện. Mà nó là một thói quen.

Bạn có biết câu nói "Doanh thu là hư ảo, lợi nhuận là sự sáng suốt và tiền mặt là vua chúa" không? Đó là một lời nhắc nhở ngắn gọn rằng bất kể quy mô hiện tại của doanh nghiệp bạn lớn hay nhỏ, công việc của bạn vẫn là tối đa hóa lợi nhuận. Khi tập trung vào lợi nhuận, bạn sẽ khám phá ra những cách mới để vừa cải thiện vừa phát triển doanh nghiệp. Nó không hiệu quả theo các cách khác đâu. Tâm lý của việc phát triển ban đầu với hy vọng tìm kiếm lợi nhuận trong quá trình này rất khó khăn, nó khiến tôi phát điên.

Gần đây, tôi đã phát biểu, trong một sự kiện do bạn thân tôi – Michelle Villalobos, tổ chức tại một thị trấn nhỏ, ở Colorado. Như thường lệ, một trong những doanh nhân có mặt tại đó nói: "Điều này nghe có vẻ tuyệt vời làm sao, nhưng tôi cần sự tăng trưởng. Tôi phải dùng tất cả số tiền của mình để phát triển doanh nghiệp."

Có lẽ ngay bây giờ bạn đang nghĩ giống họ. Nếu bạn đang nghĩ vậy, đó là vì bạn đang bị mắc kẹt trong phương thức "phát triển ngay bây giờ, lợi nhuận sẽ đến vào một ngày nào đó."

Tôi hỏi cô ấy: "Tại sao cô lại muốn phát triển doanh nghiệp?"

Cô ấy nói: "Tôi muốn phát triển công ty để có thể quản lý nhiều khách hàng hơn và tăng doanh số bán hàng."

"Tại sao cô lại muốn điều đó?"

Cô ấy nhìn tôi như thể tôi là một người ngoài hành tinh: "Vì tôi muốn một công ty lớn mạnh hơn, Mike à."

"Tại sao cô muốn có một công ty lớn mạnh hơn?" Tôi hỏi.

“Vì tôi có thể kiếm được nhiều tiền hơn,” cô trả lời. Từ giọng điệu của cô ấy, tôi biết cô ấy đang bực bội.

“Aha!” Tôi nói. “Tại sao cô không kiếm thêm tiền ngay bây giờ?”

Cô ấy muốn phát triển doanh nghiệp lớn hơn, lớn hơn nữa để có thể kiếm được lợi nhuận vào một ngày nào đó. Ngoài ra, nếu bạn muốn phát triển nó vì cái tôi và để được người người ngưỡng mộ thì điều đó thật ngu ngốc (ho – đó là chính xác những gì tôi đã làm trong quá khứ – ho vì quá xấu hổ). Nếu bạn muốn phát triển để kiếm tiền cho mình vào một ngày nào đó thì bạn đang chơi một trò chơi khiến lợi nhuận bị đá đi xa hơn. Đây là thực tế nếu bạn muốn tăng trưởng ổn định và vững chắc – điều này không quá ngạc nhiên vì nó sẽ tạo ra sự tăng trưởng vững mạnh hơn – bạn cần phải sắp đặt và tạo ra lợi nhuận chứ đừng để lợi nhuận tạo ra bạn. Hãy đặt dòng tiền gắn liền lợi nhuận. Bạn không thể phát triển mà không có lợi nhuận. Bạn phải cố định mức lợi nhuận mình mong muốn, sau đó phát triển doanh nghiệp. Bạn phải tìm ra những việc có thể mang lại lợi nhuận và loại bỏ những việc không thể. Khi bạn tập trung vào sự tăng trưởng, đó chắc chắn là một cuộc tranh giành để phát triển bằng mọi giá. Vâng, bằng mọi giá (kể cả chất lượng cuộc sống của bạn). Khi tập trung vào lợi nhuận, bạn chắc chắn sẽ tìm ra cách để thu về lợi nhuận một cách nhất quán. Lợi nhuận. Tính ổn định. Sự tỉnh táo. Bền vững.

NGHÈO TÚNG VÀ KHỦNG HOẢNG

Có bao giờ bạn nghĩ rằng vũ trụ biết chính xác bạn có bao nhiêu tiền không? Vài tháng trước, một khách hàng thanh toán cho bạn một hóa đơn trị giá 4.000 đô-la và vào cuối tuần đó xe tải giao hàng của bạn bị hỏng. Tạm biệt nhé, 4.000 đô-la. Bạn có một khách hàng mới và thu về một đống tiền mặt; chỉ vài phút sau bạn nhớ đó là tiền lương nợ nhân viên ba tháng nay. Ồ, ít nhất là bây giờ bạn gần như có thể trang trải khoản chi phí đó. Hoặc bạn nhận được khoản tín dụng từ thẻ tín dụng của bạn cho một khoản thanh toán ngẫu nhiên (ồ, có tiền rồi!), bạn quên đi tất cả chỉ để trông ngóng và tìm ra khoản thanh toán khác.

Vũ trụ không biết trong tài khoản ngân hàng của chúng ta có bao nhiêu. Chính chúng ta là người biết rõ điều đó. Chúng ta không quản lý tiền mặt bằng cách thực hiện “thống kê số dư tài khoản ngân hàng”.

Nếu bạn giống như hầu hết các doanh nhân khác và tôi thì đây là cách nó hoạt động:

Bạn nhìn vào số dư trong tài khoản ngân hàng của mình và thấy một sự thay đổi. Bạn cảm thấy vui sướng trong khoảng 10 phút và sau đó quyết định thanh toán cả chồng hóa đơn. Số dư trở về con số 0 và bạn cảm nhận được cảm giác quen thuộc như có ai đó đang bóp nát trái tim bạn.

Chúng ta phải làm gì khi tài khoản ngân hàng trở về con số 0 và cũng chẳng còn gì bên cạnh? Ngay lập tức, chúng ta sẽ hoảng sợ. Chúng ta nhấn chế độ "xuất phát": phải bán nhanh hơn! Phải kêu gọi vốn đầu tư! Phải giả vờ như chúng ta không phải trả hóa đơn hoặc gửi séc đi mà "vô tình" quên ký tên. Khi chúng ta biết được số dư thật sự trong tài khoản ngân hàng còn lại rất ít, chúng ta sẽ làm bất cứ điều gì để mua thứ duy nhất chúng ta có thể mua: thời gian.

Tôi có ý kiến khác người và tôi đoán rằng bạn chỉ tiện thể nhìn vào bản báo cáo thu nhập của mình. Tôi nghĩ rằng bạn hiếm khi nhìn vào báo cáo dòng tiền hoặc bảng cân đối tài chính của bản thân. Và nếu bạn làm vậy, tôi nghĩ bạn nên xem lại các tài liệu này hằng ngày hoặc hiểu chính xác những gì họ nói. Nhưng tôi cá là bạn cũng kiểm tra tài khoản ngân hàng của mình mỗi ngày, đúng chứ? Được rồi. Nếu bạn kiểm tra tài khoản ngân hàng của mình mỗi ngày, tôi muốn chúc mừng bạn vì điều đó có nghĩa bạn là một nhà lãnh đạo kinh doanh điển hình và bình thường; đó là cách mà hầu hết doanh nhân đang làm.

Đó là mong muốn tự nhiên của chúng ta khi các doanh nhân tìm ra vấn đề và khắc phục chúng. Đây là cách chúng ta quản lý tiền bạc. Khi có đủ tiền trong ngân hàng, chúng ta nghĩ mình không có vấn đề gì về tiền bạc, vì vậy dồn sự tập trung vào các khó khăn khác. Khi thấy không đủ tiền trong ngân hàng, chúng ta sẽ tiếp tục thông báo nguy hiểm màu đỏ và hành động ngay lập tức để khắc phục các vấn đề này, thường là cố gắng nhanh chóng thu về doanh thu hoặc bán một mặt hàng lớn hoặc kết hợp cả hai thứ.

Chúng ta sử dụng tiền để thanh toán hóa đơn còn nợ; khi không đủ tiền để trang trải mọi thứ, chúng ta cố gắng kiếm thêm tiền thông qua bán hàng và gọi vốn đầu tư. Ngoại trừ những điều đó, giờ đây chúng ta có rất nhiều khoản chi phí liên quan, vì vậy chu kỳ lại bắt đầu. Nếu bạn không tin tưởng nó ngay từ đầu, cuối cùng "giải pháp" duy nhất là chấp nhận món nợ – thế chấp căn nhà lần thứ hai, một khoản tín dụng gắn với tòa nhà của bạn, một chồng thẻ tín dụng cao gần 8cm. Đây là cách nhiều doanh nhân kết thúc hoạt động kinh doanh nghèo túng và hoảng loạn của họ.

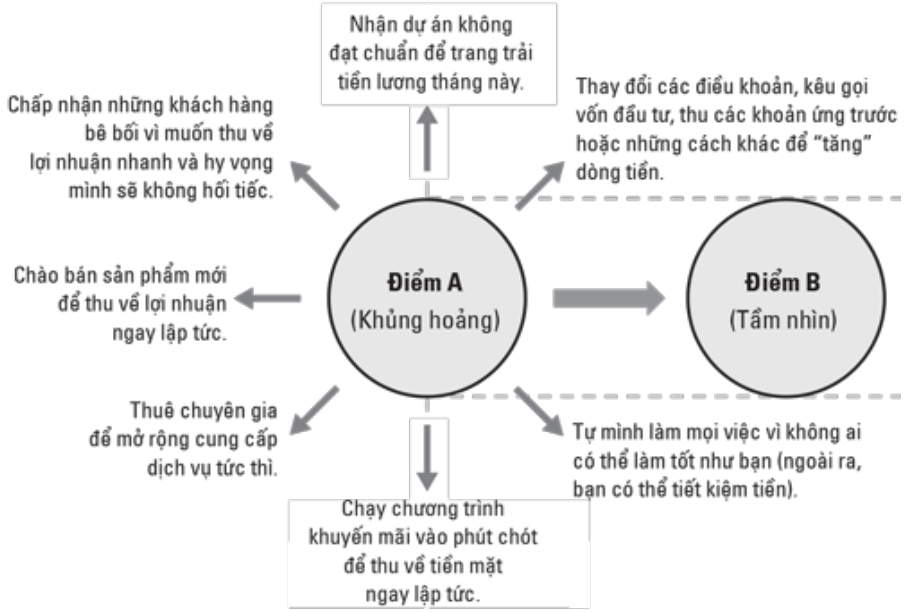
Vậy hãy để tôi hỏi bạn một câu hỏi: Bạn có tự tin mình có thể phát triển doanh nghiệp nếu bạn hoạt động theo cách này không? Bạn có nghĩ rằng bạn có thể vượt qua đoạn đường ghập nghềnh này không? Bạn có thể thoát khỏi những khoản nợ bằng cách sử dụng hệ thống này chứ? Tất nhiên là không.

Và thống kê số dư tại ngân hàng là bản chất con người. Con người chúng ta không giỏi thay đổi. Thay đổi là điều rất khó khăn. Với những ý định tốt nhất của mình, hãy thay đổi khuynh hướng của con người bạn vì sẽ mất nhiều năm liền để điều hành doanh nghiệp dựa trên số tiền bạn có trong tài khoản. Tôi không biết, bạn có kể với tôi là bạn mất nhiều năm để thực hiện sự chuyển mình của riêng bạn trước khi con quái vật rất riêng của bạn phá hủy mọi thứ không nhỉ? Tôi chắc chắn là không.

Đây là lý do, nếu chúng ta tự giải phóng mình khỏi cuộc sống nghèo túng và hoảng loạn, chúng ta phải tìm ra một phương pháp hoạt động với bản chất của chúng ta chứ không phải là chống lại nó.

Không có một hệ thống quản lý tiền bạc hiệu quả nào mà không đòi hỏi sự thay đổi lớn trong tâm trí, chúng ta sẽ bị kẹt trong việc cố gắng thoát khỏi cuộc đấu tranh này. Bán hàng nhiều hơn. Và bán nhanh hơn. Thu tiền về bằng bất kỳ cách nào bạn có thể. Đó là một cái bẫy – một cạm bẫy nguy hiểm và thậm chí còn có thêm một con quái vật của Frankenstein nữa. Đó là Bẫy sinh tồn.

BẪY SINH TỒN


Nhận dự án không đạt chuẩn để trang trải tiền lương tháng này.
Thay đổi các điều khoản, kêu gọi vốn đầu tư, thu các khoản ứng trước hoặc những cách khác để "tăng" dòng tiền.
Chấp nhận những khách hàng bê bối vì muốn thu về lợi nhuận nhanh và hy vọng mình sẽ không hối tiếc.
Điểm A
(Khủng hoảng)
Điểm B
(Tầm nhìn)
Chào bán sản phẩm mới để thu về lợi nhuận ngay lập tức.
Thuê chuyên gia để mở rộng cung cấp dịch vụ tức thì.
Tự mình làm mọi việc vì không ai có thể làm tốt như bạn (ngoài ra, bạn có thể tiết kiệm tiền).
Chạy chương trình khuyến mãi vào phút chót để thu về tiền mặt ngay lập tức.

Hình 1: Bẫy sinh tồn

Anh bạn của tôi – Ernie, là một ví dụ điển hình về việc bị sập Bẫy sinh tồn. Giống như hầu hết người làm vườn ở vùng Đông Bắc, Ernie kiếm được nhiều tiền từ việc dọn lá trên bãi cỏ. Tuy nhiên, Ernie vẫn luôn cần thêm thu nhập. Mùa thu năm ngoái anh ấy gõ cửa nhà tôi và nói rằng mình thấy lá trong rãnh nước nhà tôi và sẵn sàng dọn dẹp chúng. Anh ấy có một khách hàng bất đắc dĩ (chính là tôi) và anh ấy có thể cung cấp cho tôi một dịch vụ khác. Kiếm tiền một cách dễ dàng. Khi leo lên mái nhà, anh ấy nhận thấy mái lợp nhà tôi cần được sửa chữa. Thế là anh ấy đã cung cấp thêm dịch vụ lợp mái. Tại sao không sửa ống khói luôn đi? Tôi tự hỏi.

Có vẻ Ernie rất thông minh, đúng chứ? Ngoại trừ việc anh ấy là một thằng đần. (Để tôi giải thích: Ernie là một người tuyệt vời. Thật sự là vậy. Anh ấy có tham vọng và mục tiêu tuyệt vời. Anh ấy quyết định mở rộng dịch vụ của mình và điều đó thật sự rất ngớ ngẩn.) Bất kỳ sự chào hàng nào cũng có vẻ tốt vì doanh số bán hàng tạm thời giúp chúng ta giảm bớt gánh nặng khủng hoảng.

Hãy nhìn vào Hình 1. Ernie ở điểm A (thật sự được gọi là khủng hoảng) và anh ấy muốn tới điểm B (đó là tầm nhìn của anh ấy về tương lai). Điều này, giống như hầu hết chúng ta, tầm nhìn của anh ấy rất mơ hồ. Thay vì tuyên bố rõ ràng về các sản phẩm và dịch vụ của mình cũng như khách hàng mà anh ấy muốn phục

vụ, Ernie lại có một mục tiêu như "Tôi muốn có thật nhiều tiền và cần giải tỏa căng thẳng." Sự kết nối giữa điểm A và điểm B không bao giờ được xác định, "Bán hàng đi, cưng à! Chỉ cần bán bất cứ thứ gì cho bất cứ ai!" Nhìn vào hình trên bạn có thể thấy nhiều quyết định của chúng ta đưa ra xung quanh việc "chỉ cần bán hàng" và thực ra điều đó đang khiến chúng ta xa rời tầm nhìn thực của mình. Khi Ernie cung cấp cho tôi một dịch vụ mới vì nó giúp anh ấy kiếm tiền nhanh chóng, anh ấy không nghĩ rằng nó không liên quan đến sản phẩm được công ty định hướng hoặc đối tượng khách hàng công ty cần phục vụ.

Sẽ rất dễ dàng để chuyển từ một người thợ làm vườn, chăm sóc cỏ thành một chàng người sửa chữa ống khói vì đó là cơ hội để "kiếm tiền một cách dễ dàng" với những khách hàng bất đắc dĩ. Tiền có thể kiếm dễ dàng, nhưng chi phí để làm tất cả những điều đó thì sao? Cào và máy quạt gió để làm vườn sẽ vô dụng khi phải làm việc trên mái nhà hoặc trong ống khói. Bây giờ anh chàng này cần thang, mái lợp, gạch và các vật liệu khác. Và quan trọng nhất, anh ấy cần những kỹ năng để hoàn thành nhiệm vụ, có nghĩa là anh ấy phải thuê nhân công có kỹ năng hoặc quay trở lại để rửa, làm sạch đường ống, lợp mái và sửa ống khói. Mỗi lần "chào hàng nhanh chóng, dễ dàng" đã lấy đi của Ernie nhiều thứ từ công việc làm vườn, chăm sóc cỏ của anh ấy.

Bẫy sinh tồn còn hứa hẹn kiếm được tiền nhanh chóng, nhưng khi bị mắc kẹt trong đó, chúng ta giống như Ernie hiếm khi nghĩ đến chi phí cơ hội quá lớn (chi phí cơ hội: chi phí của việc từ bỏ cơ hội này để đổi lấy một cơ hội khác); và hầu hết thời gian chúng ta không thể phân biệt giữa thu nhập có lợi nhuận và thu nhập tạo ra nợ. Thay vì trở thành một trong những điều tốt nhất thế giới, nắm vững quá trình vận hành hoàn hảo và siêu hiệu quả, chúng ta lại đi làm nhiều thứ hơn và ngày càng kém hiệu quả trong tất cả các bước, kéo theo đó là doanh nghiệp của chúng ta trở nên khó quản lý và vận hành tốn kém hơn.

Bẫy sinh tồn không đưa chúng ta tới tầm nhìn của mình. Đó chỉ là tất cả những hành động sẽ đưa chúng ta thoát khỏi khủng hoảng. Bất kỳ hành động nào thể hiện trong Hình 1 sẽ giúp chúng ta thoát khỏi cuộc khủng hoảng ngay lập tức. Nếu hành động như những người ở bên trái của vòng tròn thì chúng ta thoát khỏi khủng hoảng, nhưng chúng ta đang đi ngược hướng với tầm nhìn của chúng ta ở điểm B. Chúng ta lấy tiền từ bất cứ ai sẵn sàng trả tiền cho chúng ta. Tiền từ những khách hàng xấu tính. Tiền từ các dự án không đạt chuẩn. Tiền từ túi của chúng ta (lấy bất kỳ thứ gì còn sót lại ngoài hai đồng xu, một cái kẹo cao su và một miếng vải

lanh). Bằng cách này, chúng ta lại bị mắc kẹt trên đoạn đường gập nghềnh, khúc khuỷu cũng như tồn tại trong hoảng sợ và nghèo túng.

Các hành động khác được trình bày trên sơ đồ khiến chúng làm lệch hướng đi. Chỉ khi bạn đi theo con đường tạo ra từ những đường nét đứt kia thì bạn mới có thể biến tầm nhìn cho doanh nghiệp thành hiện thực.

Bẫy sinh tồn còn là sự lừa dối vì nó khiến chúng ta nghĩ rằng ít nhất chúng ta đang hướng về tầm nhìn của mình như thể hành vi trái ngược của chúng ta thật sự là "thông minh" hoặc đưa ra những bằng chứng về bản năng tốt đẹp của mình, và cuối cùng nó sẽ dẫn chúng ta tới miền đất hứa: tự do tài chính. Hãy xem xét các hành động ở phía bên phải của Hình 1. Ví dụ, cách tiếp cận "chỉ cần bán hàng" ngẫu nhiên đôi khi đưa chúng ta đến với tầm nhìn của mình và chúng ta có thể dễ dàng đánh lừa bản thân để tin rằng mình đang đi đúng hướng. Đôi khi, chúng ta thực hiện một quyết định mà không xem xét tầm nhìn của mình hoặc con đường để đạt được điều đó và chúng ta nghĩ mình đang làm đúng. Nó xảy ra một cách ngẫu nhiên thôi. Tại thời điểm đó, chúng ta sẽ nói: "Nhìn đi! Tôi đang về đích rồi đây. Mọi thứ đang rất thuận lợi. Mọi điều tốt đẹp đều đang diễn ra." Nhưng đây là do khủng hoảng không tập trung hoặc chưa rõ ràng và sau đó sẽ thất bại. Nó giống như việc tin rằng đầu tư vào xổ số hoặc thẻ cào may mắn là một chiến lược đầu tư tốt bởi vì bạn đã trúng số một lần. Đó là loại suy nghĩ chộp giật và khủng hoảng sẽ sớm quay lại.

Bẫy sinh tồn còn là một con quái vật xấu xí. Nó không chỉ ngốn thời gian của bạn mà còn ngày càng lớn. Và vào một vài thời điểm nào đó, nó sẽ quay lại và tiêu diệt bạn không thương tiếc.

Lợi nhuận bền vững phụ thuộc vào sự hiệu quả, năng suất. Bạn không thể làm việc hiệu quả trong khủng hoảng. Trong khủng hoảng, chúng ta biện minh cho việc kiếm tiền bằng mọi giá, ngay bây giờ, nó thậm chí còn có nghĩa là trốn thuế hoặc bán chính linh hồn của chúng ta. Trong những cuộc khủng hoảng, Bẫy sinh tồn sẽ trở thành phương thức hoạt động của chúng ta – cho đến khi các chiến lược sinh tồn của chúng ta tạo ra một cuộc khủng hoảng mới với sức tàn phá mạnh mẽ hơn làm chúng ta sợ hãi, hoặc thông thường là làm chúng ta sợ việc kinh doanh.

Một phần của vấn đề là hành động thống kê số dư tài khoản ngân hàng – luôn coi số tiền trong tài khoản ngân hàng là một nhân tố quan trọng trong việc điều hành doanh nghiệp của mình mà

không phải giải quyết trước các vấn đề về thuế hoặc tiền lương cũng như không bao giờ để ý đến lợi nhuận. Điều này dẫn đến suy nghĩ về tổng lợi nhuận – tập trung vào doanh thu đầu kỳ, cuối kỳ và luôn tập trung vào doanh thu. Tư duy đó tiếp tục được hỗ trợ bởi phương pháp kế toán truyền thống mà các công ty nhà nước phải sử dụng và hầu hết các doanh nghiệp nhỏ chọn sử dụng: Những nguyên tắc kế toán được chấp nhận (Generally Accepted Accounting Principles – GAAP).

PHƯƠNG THỨC KẾ TOÁN TRUYỀN THỐNG ĐANG GIẾT CHẾT DOANH NGHIỆP CỦA BẠN

Kể từ những ngày đầu tiên – hoặc ngay sau đó, các doanh nghiệp đã theo dõi thu nhập và chi tiêu bằng cách sử dụng cùng một phương pháp:

Doanh thu bán hàng – Chi phí = Lợi nhuận

Nếu bạn quản lý các con số giống như hầu hết các doanh nhân khác: bạn bắt đầu với doanh số bán hàng (dòng trên cùng) và sau đó trừ đi các chi phí liên quan trực tiếp đến việc phân phối sản phẩm (sản phẩm hoặc dịch vụ). Sau đó, trừ đi tất cả các chi phí khác bạn dùng để điều hành doanh nghiệp: tiền thuê mặt bằng, dịch vụ tiện ích, lương nhân viên, hỗ trợ văn phòng và các chi phí hành chính khác, hoa hồng bán hàng, đưa khách hàng của bạn ra ngoài ăn trưa, bảng hiệu, bảo hiểm... Sau đó là tiền đóng thuế. Chỉ sau khi đóng thuế, bạn mới nhận số lợi nhuận dành cho chính mình (tiền lương của chủ sở hữu, phân phối lợi nhuận,...).

Thành thật mà nói, các doanh nhân hầu như không bao giờ thu được bất cứ thứ gì giống như một mức lương thật sự và nếu may mắn hãy nói với Chính phủ rằng bạn đã quyết định không đóng các khoản thuế trong năm nay để có thể trả lương cho chính mình. Cuối cùng, sau tất cả những điều đó, lợi nhuận của công ty được vào sổ. Và nếu trải nghiệm của bạn giống như phần lớn các doanh nghiệp khác, bạn sẽ không bao giờ đến được "đích". Nếu bạn đang chờ đợi để hưởng phần còn sót lại thì bạn sẽ chỉ nhận được những thứ bỏ đi mà thôi.

Các phương pháp kế toán truyền thống mà chúng ta sử dụng ngày nay được chính thức công nhận vào đầu những năm 1900. Các chi tiết được cập nhật thường xuyên, nhưng hệ thống cốt lõi vẫn giữ nguyên: Bắt đầu với việc bán hàng. Sau đó, trừ đi các khoản chi phí trực tiếp (chi phí mà bạn phải chịu trực tiếp để tạo ra và phân phối sản phẩm hoặc dịch vụ). Rồi trả lương nhân viên. Loại trừ

các khoản chi phí gián tiếp. Tiếp đến là nộp thuế. Sau đó mới trả tiền cho chủ sở hữu (phân phối lợi nhuận cho chủ sở hữu). Sau cùng là lợi nhuận giữ lại hoặc phân phối (lợi nhuận ròng). Cho dù bạn thuê kế toán từ bên ngoài hoặc giữ một hộp đầy giấy biên nhận dưới gầm giường thì ý tưởng cơ bản vẫn giữ nguyên.

Về mặt logic, GAAP hoàn toàn hợp lý. Nó cho thấy chúng ta bán ra càng nhiều càng tốt, chi tiêu ít nhất có thể và bỏ túi sự chênh lệch giữa doanh thu bán hàng và các chi phí. Nhưng về mặt con người, những nguyên tắc kế toán này không hợp lý. (Một phần của Bridezillas chứng minh điều đó). GAAP hợp lý về mặt logic không có nghĩa là nó cũng hợp lý với "nhận thức của con người". GAAP vừa thay thế hành vi tự nhiên của chúng ta vừa khiến chúng ta tin rằng càng to thì càng tốt. Vì vậy, chúng ta cố gắng bán nhiều hơn. Chúng ta cố gắng, cố gắng và cố gắng bán bằng cách của chính mình để thành công. Chúng ta làm tất cả mọi thứ có thể để khiến dòng trên cùng (doanh thu, tổng thu nhập) tăng lên và tiền sẽ nhỏ giọt xuống dòng dưới cùng (lợi nhuận ròng). Nó trở thành một chu kỳ đuổi bắt không ngừng, đằng sau những thứ lấp lánh được cải trang thành cơ hội (đó là "bí ngô nhỏ" đối với anh bạn của tôi – bạn biết bạn là ai).

Trong quá trình phát triển hỗn độn, tuyệt vọng này, chi phí của chúng ta bị mất trong quá trình vận hành – chúng ta chỉ trả khi chúng ta cần. Tất cả đều cần thiết, phải không? Ai mà biết được? Chúng ta đang bận rộn với việc đuổi bắt doanh thu và cố gắng thực hiện tất cả lời hứa của mình để giải quyết các tác động của chi phí!

Chúng ta cố gắng chi tiêu ít hơn mà không tính đến số tiền đầu tư so với chi phí. Chúng ta không nghĩ về việc tận dụng các khoản chi tiêu của mình để có được nhiều lợi nhuận hơn. Chúng ta không thể. Chúng ta bán nhiều thứ khác nhau, chi phí kinh doanh tăng lên. Người ta nói rằng chúng ta phải mất tiền thì mới kiếm được tiền. Nhưng không ai nói cho chúng ta biết điều gì đang diễn ra trong thế giới thực: Để kiếm được một khoản tiền nhỏ, bạn phải mất một khoản tiền lớn.

Khi con quái vật của chúng ta trở nên to lớn hơn, bạn sẽ không thể kiểm soát được chế độ ăn uống của nó. Bây giờ, chúng ta đang phải đối mặt với những khoản chi phí để trang trải cho nhiều nhân viên hơn, nhiều công việc hơn, cái gì cũng nhiều hơn. Con quái vật ngày càng phát triển và lớn mạnh. Trong khi đó, chúng ta vẫn đang phải đối phó với những vấn đề tương tự, chỉ là những vấn đề cũng đang lớn dần lên và lớn hơn rất nhiều. Ví dụ như tài

khoản ngân hàng trống không, các hóa đơn thẻ tín dụng ngày càng nhiều, các khoản vay ngày càng lớn và các chi phí "phải trả" ngày càng tăng. Nghe có vẻ quen thuộc đấy, Tiến sĩ Frankenstein nhỉ?

Sai lầm cơ bản của GAAP là nó đi ngược lại với bản chất con người. Dù có thu nhập bao nhiêu đi chăng nữa, chúng ta cũng sẽ luôn tìm ra cách để tiêu xài – tất cả chúng. Và chúng ta có những lý do rất chính đáng cho tất cả lựa chọn chi tiêu của mình. Mọi thứ đều rất hợp lý. Chẳng bao lâu khi mà số tiền chúng ta có trong ngân hàng giảm xuống tới con số 0 thì chúng ta lại tiếp tục cố gắng để trang trải mọi chi phí "cần thiết".

Và đó là khi chúng ta tìm thấy chính mình trong Bẫy sinh tồn. Lỗ hổng thứ hai là: GAAP dạy chúng ta tập trung vào bán hàng và kinh doanh trước tiên. Một lần nữa, nó lại đi ngược với bản chất con người, nó thúc đẩy chúng ta phát triển cái chúng ta đang tập trung. Đó là cái gọi là Tác động ưu tiên (tôi sẽ giải thích rõ hơn ở chương sau) tức là chúng ta sẽ tập trung vào những gì diễn ra trước (doanh thu và chi phí) và thật sự trở nên mù quáng với những điều xảy ra sau cùng. Vâng, GAAP khiến chúng ta mù quáng với lợi nhuận.

Có một câu nói nổi tiếng là "Có đo lường, có kết quả". GAAP đã khiến chúng ta đánh giá về doanh thu bán hàng trước tiên (sau tất cả thì đó là tổng thu nhập) và do đó chúng ta điên cuồng bán ra trong khi đoán rằng chi phí được coi như một điều tồi tệ và cần được hỗ trợ, rồi sau đó chúng ta lại bán hàng nhiều hơn. Chúng ta tiêu tất cả những gì chúng ta có bởi vì bản thân tin mình đang làm đúng. Và chúng ta sử dụng thuật ngữ như "tái đầu tư" để tự an ủi mình. Lợi nhuận ư? Lương của bạn ư? Chỉ nên nghĩ về nó sau khi mọi thứ đã xong xuôi và lấy phần còn sót lại.

Một vấn đề khác với GAAP là sự phức tạp. Bạn cần phải thuê một kế toán chuyên nghiệp và khi bạn hỏi kế toán viên những chi tiết về GAAP, anh ấy có thể bị lẫn lộn. Hệ thống thay đổi và được giải thích. Và chúng ta có thể chơi các trò chơi với GAAP: di chuyển một số con số và đưa lên các vị trí khác nhau, từ đó các con số có vẻ khác đi. Hãy hỏi Enron xem họ có thể chuyển sổ đống lợi nhuận đó khi họ sắp phá sản không. Khiếp quá!

Trước khi chúng ta tiến xa hơn, tôi muốn chắc chắn bạn và tôi đang ở cùng một vị trí khi tôi nói về lợi nhuận. Bởi vì cách kế toán viên nghĩ về lợi nhuận có thể rất khác nhau.

Ý của tôi là: Một vài năm trước khi tôi viết cuốn sách Khởi nghiệp từ khốn khó, tôi đã ngồi trong văn phòng kế toán của tôi, nhìn anh ấy dùng bút chì xóa bỏ một số ghi chú liên quan đến luật trên một mẩu giấy. Anh ấy đã xóa một cái gì đó, sau đó viết xuống một ghi chú khác. Sau đó, anh ấy nhìn vào máy tính của mình, nhấp vào một vài nút và in ra một báo cáo.

"Vâng. Đúng như tôi nghĩ, Mike," Keith nói và nhìn chằm chằm cặp kính của ông John Lennon mà anh ấy hằng ao ước.

"Cái gì cơ?" Tôi hỏi lại.

"Năm nay anh kiếm được 15.000 đô-la lợi nhuận. Chúc mừng, số tiền đó cũng không quá tệ đâu."

Trong giây lát, tôi cảm thấy tự hào. Tôi đã thu về lợi nhuận. Tôi lại tự động viên chính mình. Sau đó, tôi lại thấy như mình đang chìm dần. Có lợi nhuận nhưng tiền mặt đâu hết rồi? Không có một xu nào trong kho của công ty cả, thậm chí là trong túi của tôi cũng vậy.

Sau đó, tôi cảm thấy thật xấu hổ vì không biết câu trả lời, tôi hỏi: "Này, Keith, lãi ở chỗ nào vậy?"

Anh ấy chỉ vào tờ báo cáo vừa mới được in ra. Anh ấy khoanh tròn nó bằng cây bút chì số 2 lòe loẹt.

"Ừ, Keith à, tôi có thể thấy lợi nhuận trên giấy. Nhưng tiền mặt đâu hết rồi? Tôi muốn lấy ra và ăn mừng một chút. Tôi muốn dùng lợi nhuận đó cho tôi."

Sự im lặng đến khó xử bao trùm cả căn phòng. Keith đã cố hết sức để không làm tôi tổn thương. Anh ấy nhìn chằm chằm vào tôi rồi nói: "Đây là một lợi nhuận theo kế toán. Còn anh đã tiêu tiền vào một số việc nào đó. Nó không có nghĩa là anh có một số tiền thật sự ngay bây giờ. Trên thực tế, trong trường hợp của anh, nó đã biến mất. Đây chỉ là sự tính toán những gì đã xảy ra."

"Vậy anh nói tôi có lợi nhuận, nhưng tôi chẳng có gì trong ngân hàng để dùng như là lợi nhuận ngay bây giờ?"

"Chính xác", anh ấy nói với điệu bộ của ngài John Lennon.

"Chết tiệt! Thật khốn nạn."

"Có lẽ năm sau sẽ lãi," Keith nói.

Năm sau? Tại sao lại là năm sau? Tại sao không bắt đầu ngay ngày mai? Tôi đã nghĩ như vậy.

Kế toán xác định lợi nhuận khác với các doanh nhân. Họ chỉ ra một con số giả tưởng ở cuối một báo cáo kế toán. Định nghĩa về lợi nhuận của chúng ta rất đơn giản: tiền mặt trong ngân hàng. Ốm yếu. Khó khăn. Tiền mặt. Tất cả đều cho chúng ta.

Vào cuối ngày hôm trước, bắt đầu một ngày mới và mỗi giây mỗi phút giữa ngày mới và ngày cũ, tiền mặt là tất cả những gì được thống kê. Đó là huyết mạch của doanh nghiệp. Bạn có nó hay không? Nếu bạn không làm vậy, bạn sẽ gặp rắc rối và nếu bạn làm như vậy, bạn sẽ chậm chân.

GAAP không bao giờ được chỉ định để quản lý tiền mặt. Đó chỉ là một hệ thống để hiểu được tất cả yếu tố trong doanh nghiệp của bạn. Nó gồm ba báo cáo chính: báo cáo thu nhập, báo cáo lưu chuyển tiền tệ và bảng cân đối kế toán. Không nghi ngờ gì nữa, bạn cần phải hiểu những báo cáo này (hoặc làm việc với một kế toán), bởi vì chúng sẽ cung cấp cho bạn một cái nhìn toàn diện về công ty của bạn; chúng là những công cụ hữu ích và mạnh mẽ. Nhưng bản chất của GAAP (Doanh thu bán hàng – Chi phí = Lợi nhuận) là hoàn toàn sai lầm. Đây là một công cụ xây dựng quái vật. Đó là công thức của Frankenstein.

Để điều hành thành công một doanh nghiệp có lợi nhuận, chúng ta cần một hệ thống cực kỳ đơn giản để quản lý tiền mặt, có thể hiểu được trong vài giây mà không cần sự giúp đỡ của kế toán viên. Chúng ta cần một hệ thống được thiết kế cho con người chứ không phải cho Spock (tên con quái vật của Frankenstein).

Chúng ta cần một hệ thống ngay lập tức có thể cho chúng ta biết tình hình thực tế của các doanh nghiệp, cái mà chúng ta có thể nhìn vào và biết ngay những gì chúng ta cần làm để có được sự ổn định và vững mạnh; một hệ thống cho chúng ta biết những gì chúng ta có thể chi tiêu thường xuyên và những gì cần được bảo lưu; một hệ thống không đòi hỏi chúng ta thay đổi nhưng tự hoạt động với các hành vi tự nhiên của chúng ta.

Profit First là phương pháp đó.

XÂY DỰNG PROFIT FIRST CHO CON NGƯỜI

Đã bao nhiêu lần Spock nhìn chằm chằm vào mắt thuyền trưởng Kirk và nói: "Điều đó thật vô lý"? Vâng, cũng giống như bạn, thuyền trưởng Kirk là một con người và con người không có logic.

Chúng ta là những con thú có cảm xúc với bộ não khỉ. Chúng ta thích những vật bóng bẩy, hào nhoáng; chúng ta tự nhồi mình ăn khi có pizza miễn phí; chúng ta mua 12 cân thức ăn cho mèo chỉ vì nó được giảm giá, mặc dù chúng ta không có con mèo nào. (Được rồi, có thể chỉ tôi mới thế.) Nhưng chúng ta cũng biết tin tưởng vào sự dũng cảm của mình, song hành với bản năng của chúng ta, đi tắt đón đầu và sáng tạo trên đường bay để tiếp tục tiến lên và làm nhiều việc hơn nữa.

Nếu bạn là Spock, một vị thần tàn nhẫn đến vô lý trong loạt phim *Star Trek (Du hành giữa các vì sao)*, thêm vào đó là đôi tai nhọn hoắt và bộ đồng phục chật ních, bạn sẽ làm theo tất cả hướng dẫn kế toán cần thiết để xác định các con số của bạn. Hằng tuần, bạn sẽ nghiên cứu bản báo cáo thu nhập của mình, gắn nó vào bảng cân đối tài chính và phân tích dòng tiền. Tiếp theo, bạn sẽ tiến hành nghiên cứu các tỷ lệ quan trọng như OCR (tỷ lệ tiền mặt từ hoạt động kinh doanh), và lại gắn tất cả điều này vào ngân sách và dự báo của bạn. Sau đó, bạn sẽ đánh giá các KPI liên quan (chỉ số đánh giá hiệu suất công việc). Bạn sẽ làm tất cả và biết chính xác lợi nhuận của bạn tại bất cứ thời điểm nào. Nhưng bạn không biết, đúng chứ? Thậm chí, không biết chút nào. Tôi cũng không biết. Trên thực tế, tôi vẫn không thể đọc tốt các tài liệu này. (Đó là lý do tại sao tôi sử dụng một vài Spock – kế toán viên và người giữ sổ sách.) Tôi là một con người. Và bạn cũng vậy. Và tôi nghi ngờ bạn chính là thuyền trưởng Kirk. Và đó là một điều tốt, bởi vì bạn là người hoàn hảo để dẫn dắt con tàu công ty của mình đến lợi nhuận với tốc độ lệch lạc.

Là một con người, bạn có những khuynh hướng nhất định. Có thể bạn đăng nhập vào tài khoản ngân hàng của mình vài ngày một lần, hoặc có thể vài lần một ngày, để xem số dư ngân hàng là bao nhiêu. Bạn có thể đưa ra một quyết định dũng cảm dựa trên số dư đó. Bạn có rất nhiều tiền gửi và cảm thấy thật hạnh phúc. Hoạt động kinh doanh đang phát triển và dần chín muồi! Hãy đưa khách hàng của mình đi uống margarita thôi nào! Hãy mua bàn đấu bi lắc cho văn phòng đi! Nếu không có tiền, bạn sẽ thấy thật hoảng loạn. Bạn cần kêu gọi vốn ngay! Bán ngay cái bàn bi lắc ấy đi! Bán cả máy bán hàng tự động nữa! Bán hết mấy cái ghế ngồi! Dù sao thì ngồi cũng không tốt! Tất cả những gì bạn cần trong khi cầu nguyện là có ai đó mua cho bạn một ly margarita. Những hành vi này và các hành vi bình thường của con người đã khiến các doanh nghiệp bất ngờ rơi vào tình trạng kiệt quệ.

Nhưng tôi có tin tốt đây! Tôi đã thiết kế phương pháp Profit First để bạn không phải thay đổi bản thân mình nữa. Đây là một điểm

rất quan trọng. Bạn luôn có cơ hội thay đổi chính mình và đọc báo cáo tài chính, đồng bộ hóa các khoản phải thu và các khoản phải trả nhằm đảm bảo bạn chi tiêu trong ngân sách và đảm bảo tất cả tỷ lệ tài chính đều đúng. Nếu bạn đã làm tất cả những điều đó, bạn sẽ biết lợi nhuận của mình luôn luôn ở mức nào. Nhưng chỉ có Spock và các chuyên gia (và thực tế không nhiều trong số họ) có thể và làm điều đó. Hầu hết doanh nghiệp đều quay lại để kiểm tra số dư ngân hàng và tiếp tục với sự dũng cảm. Tại sao ư?

Như Charles Duhigg giải thích trong cuốn *The Power of Habit (Sức mạnh của thói quen)*[1], đó là bản chất con người để trở lại những thói quen đã được thiết lập trong thời kỳ căng thẳng. Và đoán xem chuyện gì sẽ đến nào? Định nghĩa về quá trình kinh doanh là sự căng thẳng liên tục. Vì vậy, chúng ta luôn tìm kiếm các phím tắt và câu trả lời nhanh chóng, đặc biệt là với tình hình tài chính của mình. Tin tuyệt vời là phương pháp Profit First nằm trong đường ray tự nhiên của bạn. Nó liên kết trực tiếp với việc kiểm tra tài khoản ngân hàng của bạn. Một điều không thể tránh khỏi là nó được thiết kế để hỗ trợ và bổ sung cho các hành vi tự nhiên của con người; do đó, nó rất hiệu quả.

1· Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và phát hành năm 2013. (BTV)

Những thói quen đã được thiết lập thường khó thay đổi, vậy tại sao bạn lại cố thay đổi thói quen của mình? Thay vào đó, hãy sử dụng một hệ thống làm việc với những thói quen hiện tại của bạn.

Phương pháp Profit First dẫn đầu những thống kê của bạn. Nó sẽ cho bạn biết khi nào bạn đang trong tình trạng nguy hiểm và cần phải khai thác các công cụ kế toán phức tạp hơn (với những người giữ sổ sách hoặc nhân viên kế toán chuyên nghiệp[1]) và nó sẽ cho bạn biết chính xác tiền mặt của bạn ở đâu vào bất kỳ thời điểm nào. Bạn sẽ biết được khả năng sinh lời, khoản dự trữ thuế, những gì bạn đang nhận được và số tiền bạn phải dùng để điều hành hoạt động kinh doanh. Tất cả điều đó và hơn thế nữa.

1· Để tìm một kế toán viên, người giữ sổ sách hoặc huấn luyện viên đủ năng lực để hỗ trợ doanh nghiệp của bạn, tôi khuyên bạn nên truy cập vào trang web ProfitFirstProfessionals. com và chọn tùy chọn TÌM KIẾM. Tôi đã kiểm tra các nhà cung cấp tốt nhất trên toàn cầu, đào tạo họ theo những khía cạnh của phương pháp Profit First và tiếp tục làm việc với họ – khi họ làm việc với khách hàng – để phát triển các kỹ năng kiếm tiền. Nhóm của tôi sẵn lòng giới thiệu bạn với một chuyên gia về phương pháp Profit First mà chúng tôi tin rằng đó sẽ

là một sự kết hợp hoàn hảo cho bạn. (TG)

HẠNH PHÚC MÃI VỀ SAU

Kết thúc của Frankenstein (cảnh báo hư hỏng) là một trong những kết thúc hạnh phúc nhất trong văn chương. Tiến sĩ Frankenstein và con quái vật nói chuyện và giải quyết những khác biệt giữa họ, trở thành những người bạn tốt và cùng hợp tác để tạo ra một thương hiệu kem thành công và được yêu mến, Frank & Stein. Cứ để tôi hưởng thụ những giọt nước mắt hạnh phúc này đi.

Tôi chỉ đùa thôi. Nếu bạn đã đọc cuốn sách, bạn sẽ biết con quái vật này đã khám phá mọi thứ trong cuộc đời của bác sĩ Frankenstein – vợ ông, gia đình ông, hy vọng về tương lai của ông – vì vậy nó đã quyết định trả thù và giết chính đấng sinh thành của mình. Việc săn bắt con quái vật đã gây ra rất nhiều thiệt hại cho Tiến sĩ Frankenstein và anh ấy chết như một người đàn ông tàn phế với con quái vật ở đằng sau. Frankenstein là một mối đe dọa song song với những thái cực của doanh nhân. Các doanh nghiệp quái vật đã giết chết các cuộc hôn nhân, xé tan các gia đình và với một số doanh nhân, nó đã tàn phá hy vọng về cuộc sống tốt đẹp. Phép lạ của doanh nghiệp mà chúng ta tạo ra có thể kết thúc và gây ra những đau khổ chưa được tiết lộ; khi điều đó xảy ra, sự hận thù của Tiến sĩ Frankenstein đối với con quái vật của ông thường giống như những cảm xúc của các doanh nhân đối với chính doanh nghiệp của họ.

Nhưng câu chuyện của bạn không chấm dứt theo cách đó. Bạn có thể hạnh phúc mãi mãi. Tin tốt là dù doanh thu hàng năm của bạn là 50.000 đô-la, 500.000 đô-la, 5.000.000 đô-la hoặc thậm chí 50.000.000 đô-la thì bạn vẫn có thể trở thành một người làm công tạo ra lợi nhuận.

Đừng bao giờ quên đi sức mạnh của "con quái vật" – bạn chỉ cần hiểu cách chỉ đạo và kiểm soát nó. Khi bạn học được hệ thống đơn giản này, công việc kinh doanh sẽ không còn là một con quái vật nữa; nó sẽ trở thành một con bò sữa biết vâng lời và hái ra tiền. Một kết thúc thật tuyệt vời.

Những gì tôi sắp chia sẻ với bạn nhất định sẽ làm cho doanh nghiệp của bạn có lời ngay lập tức. Tôi không quan tâm quy mô của doanh nghiệp bạn như thế nào hay bạn đã tồn tại theo kiểu nghèo túng và hoảng loạn trong bao lâu, hết tháng này qua tháng khác, hết năm này qua năm khác. Bạn sắp thu được lợi nhuận rồi.

Mãi mãi. Bạn không cần chờ đợi để nhặt nhạnh những phần dư thừa nữa – đã đến lúc bạn là người hưởng lợi đầu tiên.

Đây là thỏa thuận. Chỉ có một cách để khắc phục tình hình tài chính của bạn: bạn phải đối mặt với nó. Bạn không thể bỏ qua chúng. Bạn cũng không thể giao chúng cho người khác. Bạn cần phải phụ trách các con số. Nhưng có tin tốt là đây, quá trình này thật sự, thật sự rất đơn giản. Trên thực tế, chỉ trong một vài chương nữa, bạn sẽ nắm được cơ bản và thực hiện nó.

HÀNH ĐỘNG: GỬI E-MAIL CHO TÔI

Đã đến lúc hành động và nhận một số trách nhiệm về mình. Hãy gửi e-mail cho tôi ngay bây giờ (e-mail của tôi: Mike@MikeMichalowicz. com) với tiêu đề "Tôi đã hành động" và cho tôi biết bạn đã cam kết để có lợi nhuận. Và hãy cho tôi biết bạn sẽ làm gì để doanh nghiệp của bạn thu về lợi nhuận vĩnh viễn, một lần và mãi mãi. Nếu bạn viết tất cả trong lá thư này, tôi muốn biết điều đó. Gửi e-mail cho tôi. Cam kết. Làm thôi nào!

Chương 2

NHỮNG NGUYÊN TẮC CỐT LÕI CỦA PHƯƠNG PHÁP DÒNG TIỀN GẮN LIỀN LỢI NHUẬN

Bạn nghĩ con gái tặng tôi chú heo đất để chúng tôi thoát khỏi tình hình tài chính cạn kiệt và buộc tôi phải thay đổi sao?

Bạn sai rồi.

Chắc chắn lễ Tình nhân năm đó chính là thời điểm quyết định. Vấn đề là tôi không biết mình nên làm thế nào và bắt đầu từ đâu. Trên thực tế, những tiếng kêu gọi khiến bạn thức tỉnh hiếm khi được miêu tả trong phim. Tôi không nghe bài *Eye of the Tiger* (tạm dịch: *Ánh mắt của hổ*) như bản nhạc nền của cuộc đời, thúc đẩy tôi làm một bộ phim về đào tạo và truyền cảm hứng; cũng không có chuyện hút trứng sống, trả hết nợ hoặc giơ cao bàn tay đang nắm chặt trong hoan hỷ vui mừng vì lợi nhuận của doanh nghiệp. Thay vào đó, tôi bị mất ngủ và trầm cảm nặng. Thật sự tôi cảm thấy vô cùng hổ thẹn vì sự ngu xuẩn và những lời nói dối của mình, vì sự nhút nhát, tôi đã không dám nói với vợ về những điều xấu xa mà tôi đã làm.

Tôi chia sẻ điều này không phải để tìm kiếm sự thương hại của bạn, nhưng vì tôi nghĩ có thể bạn cũng giống tôi và tôi muốn bạn biết rằng bạn không hề cô đơn. Và nếu không đến những nơi tăm tối thì bạn sẽ không biết mình có thể tránh được chúng. Tôi luôn tin điều đó. Phương pháp Profit First chính là giải pháp để khắc phục thảm họa trong kinh doanh.

Đây là cách tôi đối phó với chứng trầm cảm: Tôi đã uống bia (thật sự là tôi đã uống rất nhiều bia). Tôi vốn không phải là người hay

bia rượu. Nhưng tôi bắt đầu dựa vào nó như là lối thoát cho chính mình. Sự lựa chọn đó khiến tôi ngày càng xấu hổ. Hãy tưởng tượng, tôi đang mặc một chiếc áo lót trắng dính vết bẩn từ bim bim và ngồi trên đi- văng xem quảng cáo với một đống bia Bud Light xung quanh. Hình ảnh đó không đẹp chút nào. Và tôi thậm chí còn không thích bim bim.

Tại sao tôi lại xem quảng cáo trong khi chúng ta có tới 2.976 kênh để lựa chọn? Bởi vì tôi đã phá hủy mọi thứ và truyền hình cáp là thứ đầu tiên ra đi. Tôi chỉ còn lại một chiếc ăng-ten tai thỏ (hãy tìm trên Google đi các bạn trẻ) và năm kênh mạng vào lúc 3 giờ sáng phát những chương trình quảng cáo ngớ ngẩn về các vật dụng thái rau củ hay những chiếc thắt lưng bằng điện.

Quá mệt mỏi vì những quảng cáo đó, tôi bật kênh PBS. Một chuyên gia thể hình đang giải thích về những thông tin liên quan đến chế độ ăn kiêng vào buổi tối với khán giả, mặc dù nó không hề hiệu quả và bền vững nhưng ông ấy vẫn nhận được rất nhiều lời tán dương. Ông ấy nói những gì chúng ta thật sự cần là một lối sống đơn giản, thay đổi thói quen ăn uống mà chúng ta không thật sự biết. Và đề xuất đầu tiên của ông ấy là gì? Đó là dùng đĩa nhỏ hơn.

Bây giờ, tôi quan sát người đàn ông đang giải thích hành vi tự nhiên của con người là bỏ đầy thức ăn vào đĩa và ăn tất cả mọi thứ trên đó vì mẹ nói vậy. (Tôi vẫn không hiểu được lý do của mẹ – có rất nhiều trẻ em bị chết đói ở châu Phi, vì vậy tôi cần phải nhồi ăn chính bản thân mình sao?) Hành vi ăn-hết-đồ-ăn-trên-đĩa đã thấm nhuần trong tiềm thức của bạn và cả của tôi nữa. Thông điệp đó đã ăn sâu trong tâm trí chúng ta. Bạn có thể làm khác đi trong một ngày. Nhưng thay đổi nó mãi mãi thì sao? Khó lắm đấy. Đây là lý do tại sao rất nhiều người ăn kiêng đã tăng cân trở lại, người dân hiếm khi theo dõi các nghị quyết mới và quản lý chi tiêu chặt chẽ là điều rất khó khăn.

Tôi tiếp tục xem chương trình, chuyên gia tiếp tục nói rằng khi chúng ta sử dụng các đĩa nhỏ hơn, chúng ta sẽ ăn ít đi, do đó tiêu thụ ít calo hơn mà không cần thay đổi hành vi ăn uống đã thấm sâu vào trong tâm trí chúng ta (lấy đầy một đĩa thức ăn và ăn hết sạch).

Tôi ngồi thẳng lên ghế, tâm trí thức tỉnh nhờ sự khám phá mới mẻ này. Giải pháp không phải là cố gắng thay đổi thói quen ăn sâu vào tiềm thức, điều này thật sự rất khó xảy ra và gần như không thể duy trì, mà thay vào đó chúng ta có thể thay đổi các yếu tố cấu thành xung quanh và *tận dụng* những thói quen đó.

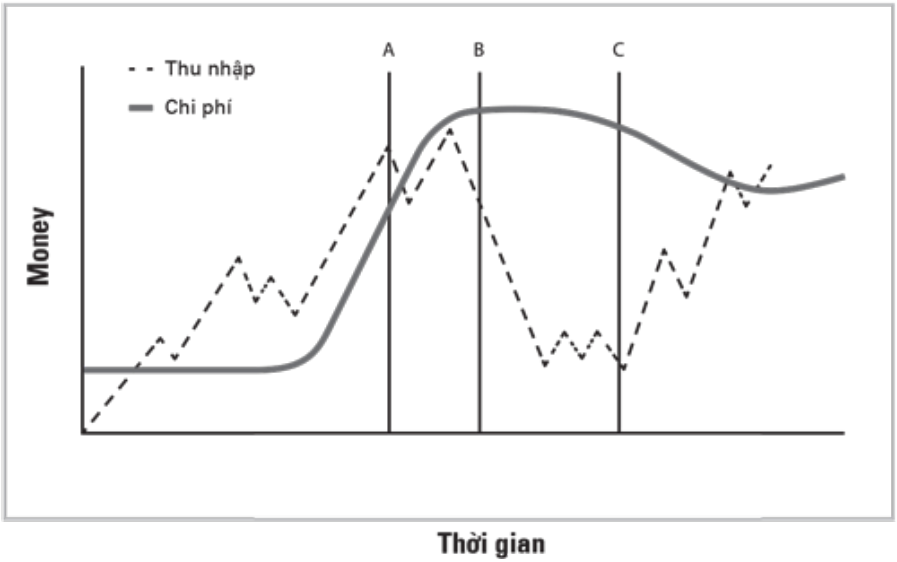
Đó là lúc tôi nhận ra: mỗi đồng xu công ty tôi làm ra đều đã chảy vào một cái đĩa khổng lồ và tôi đã "ăn" hết tất cả, tôi sử dụng đến đồng bạc lẻ cuối cùng để vận hành doanh nghiệp. Mỗi đô-la chảy vào tài khoản để vận hành công ty đều bị tôi "ăn hết sạch".

Thật đau khổ khi phải thừa nhận điều này, nhưng tôi chưa bao giờ giỏi trong việc quản lý tiền bạc. Các hoạt động kinh doanh diễn ra suôn sẻ khiến tôi lầm tưởng mình biết cách quản lý tiền, nhưng nhìn lại, tôi nhận ra mình chưa bao giờ quản lý được tiền bạc cả.

Tôi nghĩ bản thân đã rất tiết kiệm hoặc bởi vì tôi là một doanh nhân hiểu biết. Nhưng trên thực tế, tôi chỉ thật sự tiết kiệm khi bị buộc phải làm thế. Khi bắt đầu công ty đầu tiên của mình, một nhà tích hợp mạng máy tính, tôi không có tiền. Tôi có thể bán hàng, cung cấp dịch vụ, điều hành văn phòng, tôi đã tìm ra cách để làm tất cả những điều đó với hai bàn tay trắng vì tôi không có bất cứ thứ gì trong tay.

Khi doanh nghiệp phát triển, tôi bắt đầu chi tiêu. Càng có nhiều tiền, tôi càng tiêu nhiều hơn và tôi bị thuyết phục rằng tất cả các phí tổn đều cần thiết. Chúng tôi cần trang thiết bị tốt hơn, một văn phòng tốt hơn (tầng hầm chưa hoàn thiện, không có chỗ cho doanh nghiệp) cùng với nhiều nhân viên hơn, vì vậy tôi có thể tập trung vào bán hàng. Mỗi bước tiến trong tăng trưởng doanh thu đòi hỏi một bước tiến ngang bằng trong cơ sở hạ tầng, nguồn nhân lực, văn phòng hạng A – tất cả đều là phí tổn.

Sau khi mất tất cả, tôi phát hiện ra mình đã làm việc với bất cứ thứ gì tôi thấy trước mắt. Hãy cho tôi 100 đô-la và tôi sẽ khiến chúng sinh lời. Hãy cho tôi 100.000 đô-la và tôi cũng sẽ khiến chúng sinh lời. Nếu tiêu 100.000 đô-la dễ hơn thì nó cũng khiến bạn dễ phạm sai lầm hơn. Khi bạn đã có 100.000 đô-la trong tay, bạn sẽ thấy tiêu 100 đô-la không có vấn đề gì cả. Còn khi bạn có 100 đô-la và tiêu hết số tiền đó, bạn sẽ thấy thật khó khăn và đau đớn.



Hình 2: Thu nhập so với chi phí

Nhìn lại các công ty của tôi, tôi nhận ra tôi đã phát triển nhanh chóng nhưng vẫn tồn tại rất chật vật, tôi chỉ thật sự làm ra tiền khi tôi bán chúng đi. Khi tiền mặt tăng lên (đường nét đứt trong Hình 2), chi tiêu của tôi cũng tăng với tốc độ tương tự (đường liền mạch). Lần duy nhất tôi có được lợi nhuận là khi thu nhập tăng lên và tôi không có thời gian để chi tiêu ở mức tương đương (điểm A). Tuy nhiên, tôi nhanh chóng tăng chi phí để phục vụ "mức độ bán hàng mới" của tôi (điểm B). Sau đó, doanh số bán hàng ổn định trở lại hoặc giảm đi trong khi mức chi tiêu mới của tôi vẫn cao hơn (điểm C), có nghĩa là tôi bắt đầu chịu lỗ, điều đó khiến tôi tuyệt vọng, tôi bán nhiều hơn và nhanh hơn với bất kỳ chi phí nào (điều này có thể làm tăng chi phí).

Khi chương trình PBS chuyển sang chương trình của trẻ em vào buổi sáng sớm, tôi tắt tiếng tivi và bắt đầu kết nối các điểm đó với nhau (điều mà nhân vật Count von Count, ma cà rồng trên đường *Sesame*, cũng đang làm, nghĩa đen là kết nối các dấu chấm trên màn hình). Nếu tôi giảm "kích thước chiếc đĩa" của tài khoản dùng để điều hành doanh nghiệp, tôi sẽ chi tiêu theo một cách khác. Vì vậy, thay vì cố gắng kiềm chế thói quen chi tiêu, tôi sẽ tạo ra trải nghiệm với việc có số tiền mặt ít hơn thực tế và sau đó tìm cách để làm cho mọi thứ hiệu quả. Làm thế nào tôi biết điều này sẽ phát huy tác dụng? Bởi vì nó đã hiệu quả với hàng triệu người với mỗi khoản khấu trừ từ tiền lương và chuyển vào tài khoản 401(k). Như Richard Thaler và Cass Sunstein giải thích trong cuốn sách hấp dẫn của mình – *Nudge (Cú hích)*, khi mọi người bắt đầu

dùng tài khoản 401(k), họ hiếm khi dừng lại. Điều quan trọng là họ bắt đầu tích tiền tiết kiệm và điều chỉnh phong cách sống phù hợp với mức chi trả của mình.

Nếu tài khoản 401(k) giống như các tài khoản tiết kiệm thông thường, mọi người sẽ cảm thấy quá hấp dẫn và dễ dàng tham gia vào việc tiết kiệm bất cứ khi nào họ muốn. Lý do họ không làm thế là vì các tài khoản đầu tư sẽ tính tiền phạt và khiến cho việc rút tiền bất cứ khi nào bạn muốn trở nên khó khăn. Cũng giống như vậy, tôi có thể tự tin và hành xử như tôi chỉ có thể làm việc với số tiền trong "cái đĩa nhỏ" của mình (chứ không phải một cái đĩa nhỏ với một chiếc bình sứ lớn trên bàn).

Nhưng tôi sẽ làm gì với "số tiền còn lại?" Tôi có thể sử dụng nó để *trả lương cho chính bản thân tôi chứ?* Hoặc trả thuế?

Này. Này, đợi đã. Chờ một phút thôi. Tôi có thể để dành phần nào đó coi như lợi nhuận *trước khi* tôi trả hóa đơn không?

Và đó là khi tôi thức tỉnh – nếu tôi lấy lợi nhuận *trước* thì sẽ ra sao nhỉ?

Đối với một người xây dựng hai doanh nghiệp dựa trên tổng thu nhập (tập trung vào thu nhập), ý tưởng này là một khám phá lớn. Vào lúc 6 giờ sáng, với mái tóc rối bù, hơi thở nồng nặc mùi bia và vết bẩn bim bim trên lớp áo lót thì điều đó nghe thật điên rồ. Ai có đủ lòng dũng cảm để tính lợi nhuận trước chứ? Nhưng tôi sẽ làm.

CÁC NGUYÊN TẮC CỐT LÕI CỦA PHƯƠNG PHÁP PROFIT FIRST

Hãy dành ra một chút thời gian để nói chuyện về chế độ ăn uống khoa học. Làm ơn đừng than thở nữa. Điều này thật sự rất hấp dẫn.

Năm 2012, báo cáo của Koert Van Ittersum và Brian Wansink trong tạp chí Nghiên cứu người tiêu dùng kết luận kích thước đĩa trung bình ở Mỹ đã tăng 23% từ giữa những năm 1900 đến năm 2012, từ 24,4cm lên đến 30cm. Tính toán một chút nào, bài báo giải thích rằng kích thước đĩa tăng lên sẽ khuyến khích một cá nhân tiêu thụ hơn 50 calo mỗi ngày, người đó sẽ tăng thêm 5kg mỗi năm. Năm này qua năm khác, trọng lượng cơ thể của một con khỉ mảnh mai sẽ tăng thêm.

Nhưng việc sử dụng những chiếc đĩa nhỏ hơn chỉ là một yếu tố. Một chiếc bánh Twinkie trên một cái đĩa nhỏ thì vẫn là một chiếc Twinkie. Có nhiều hơn một chế độ ăn uống lành mạnh, và nó dựa

trên bốn nguyên tắc cốt lõi của việc giảm cân và chế độ dinh dưỡng.

1. Sử dụng những chiếc đĩa nhỏ – Sử dụng đĩa nhỏ hơn sẽ bắt đầu chuỗi phản ứng dây chuyền. Khi sử dụng một đĩa nhỏ, bạn nhận được ít đồ ăn hơn, có nghĩa là bạn nạp ít calo hơn. Khi tiêu thụ calo ít hơn bình thường, bạn bắt đầu giảm cân.

2. Ăn uống theo trình tự – Nếu bạn ăn rau giàu chất dinh dưỡng và vitamin trước, chúng sẽ bắt đầu thỏa mãn cơn đói của bạn. Khi chuyển sang món tiếp theo – pho-mát hoặc khoai tây nghiền (chúng không được tính là rau) bạn sẽ tự động ăn ít hơn. Bằng cách thay đổi trình tự ăn uống – ăn rau trước, bạn tự động mang lại sự cân bằng dinh dưỡng cho chế độ ăn uống của mình.

3. Loại bỏ sự cám dỗ – Loại bỏ bất kỳ cám dỗ nào từ nơi bạn ăn. Mọi người bị sự tiện lợi thúc đẩy. Nếu có một túi Doritos trong bếp, nó sẽ "mời gọi" bạn liên tục ngay cả khi bạn không đói. Nếu không có thức ăn vặt trong nhà, có lẽ bạn sẽ không chạy ra cửa hàng để mua nó. (Điều đó có nghĩa là phải thay quần áo, chuẩn bị sẵn sàng.) Bạn sẽ ăn những thức ăn lành mạnh có sẵn trong nhà.

4. Thực hiện theo nhịp điệu – Nếu chờ đến khi đói bạn mới ăn thì đã quá muộn và bạn sẽ chè chén no say. Sau đó, bạn có thể ăn quá nhiều và nhồi ăn chính mình. Bạn đi từ trạng thái đói khát đến nhồi nhét no căng và lại đói khát một lần nữa. Thời điểm đói nhất và no nhất dẫn đến việc tiêu thụ quá nhiều calo. Thay vào đó, ăn thường xuyên (nhiều nhà nghiên cứu gợi ý năm bữa nhỏ mỗi ngày) giúp bạn không bao giờ đói. Nếu không thấy quá đói hoặc quá no, bạn sẽ thật sự tiêu thụ ít calo hơn.

Mặc dù họ không nhận ra nó, nhưng những người trong chế độ ăn kiêng biết rất nhiều về việc phát triển một doanh nghiệp lành mạnh. Hãy xem xét từng nguyên tắc sau đây:

1. Định luật Parkinson: Tại sao doanh nghiệp của bạn giống như một tuýp kem đánh răng?

Trong những năm kể từ khi tôi khám phá ra bốn nguyên tắc duy trì sức khỏe thể chất này, tôi đã nghiên cứu kỹ hơn về lý do tại sao chúng lại quan trọng. Bốn nguyên tắc chuyên gia thể dục thể hình PBS chia sẻ đều bắt nguồn từ khoa học hành vi. Khi biết những thứ làm cho mình chú ý, nó sẽ mang lại cho bạn một lợi thế lớn hơn bản thân bạn. Khoa học hành vi mang lại cho bạn lợi thế để chinh phục đối thủ lớn nhất của bạn, cụ thể là chính bạn.

Hãy bắt đầu với cái đĩa nhỏ. Năm 1955, nhà triết học hiện đại C. Northcote Parkinson đưa ra luật đối kháng Parkinson, rằng: nhu cầu về một số thứ sẽ mở rộng để phù hợp với nguồn cung cấp của nó. Trong kinh tế, điều này được gọi là nhu cầu tiềm ẩn – đó là lý

do tại sao việc mở rộng các con đường để giảm tắc nghẽn giao thông không bao giờ mang lại hiệu quả lâu dài bởi vì số lượng phương tiện ngày càng tăng, vượt qua khả năng đáp ứng của những làn đường mới được xây thêm.

Nói cách khác, nếu bạn đến một quán bar ăn mặn ở Tây Ban Nha phục vụ bằng những đĩa nhỏ, bạn sẽ ăn ít hơn. Nhưng nếu bạn đến một bữa tiệc buffet của Ponderosa, nơi họ có chiếc đĩa to như nắp cống, bạn sẽ ăn tất cả những gì có thể ăn được và ăn no đến mang tai. (Đó là một bữa tiệc buffet mà bạn có thể ăn tất cả mọi thứ... Thử thách được chấp nhận!)

Tương tự, nếu khách hàng cho bạn một tuần để hoàn thành dự án, bạn sẽ phải mất cả tuần; nhưng nếu cô ấy cho bạn một ngày, bạn sẽ hoàn thành nó trong một ngày. Bạn thấy đấy, có càng nhiều thì chúng ta dùng càng nhiều. Điều này đúng cho bất cứ điều gì: thực phẩm, thời gian, ngay cả kem đánh răng.

Bạn sử dụng bao nhiêu kem đánh răng khi có một cái tuýp kem đánh răng hoàn toàn mới? Đầy một bàn chải, phải không? Ý tôi là, tại sao không? Bạn đang có một tuýp đầy kem đánh răng kia mà. Vì vậy, bạn sẽ lấy đầy một bàn chải kem đánh răng. Sau đó, trước khi bắt đầu đánh răng, bạn bật vòi nước để làm ẩm bàn chải một chút. Rồi điều đó xảy ra... chết tiệt, kem rơi xuống bồn rửa mặt rồi. Nhưng có ai quan tâm đâu, đúng chứ? Bạn chỉ cần mở tuýp kem đánh răng ra thôi. Lấy thêm một hàng đầy nữa rồi tiếp tục công việc dang dở.

Nhưng khi bạn mở chính ngăn kéo tủ đó và tìm thấy một tuýp gần như trống rỗng..., lúc này trò chơi đã thay đổi. Trò chơi bắt đầu với một loạt các hành động điên cuồng như nghiến răng nghiến lợi bóp, vặn, xoáy,... Bạn lấy bàn chải đánh răng, ngay lập tức nhận ra nếu bạn lơ là nó sẽ lại chui tọt vào trong giống như một con rùa rụt đầu vào mai vậy. Bạn không thể đưa ra một vài lời ngụy biện vào thời điểm này vì bạn đã bước vào giai đoạn 2 của việc lấy kem đánh răng: ngậm chặt tuýp kem đánh răng. Ngậm chặt tuýp kem trong miệng, bạn dùng một tay ép và xoắn tuýp kem, trong khi tay kia cố gắng dùng bàn chải để lấy được chút kem đánh răng còn sót lại, cuối cùng bạn đã chiến thắng. Một chút kem đánh răng cuối cùng. Đủ để làm sạch răng miệng.

Việc chúng ta thay đổi dựa trên những gì có sẵn thật buồn cười phải không? Không đâu, đây mới chính là điều hấp dẫn: Định luật Parkinson đưa ra hai hành vi khi nguồn cung cấp trở nên khan hiếm. Khi có ít tài nguyên hơn, bạn làm hai điều. Hiển nhiên điều

đầu tiên là bạn trở nên tiết kiệm. Khi có ít kem đánh răng trong tuýp, bạn sử dụng ít hơn để đánh răng. Đó là điều rõ ràng. Nhưng một điều khác sẽ xảy ra với nhiều ảnh hưởng hơn: bạn trở nên cực kỳ sáng tạo và tìm mọi cách để lấy số kem đánh răng cuối cùng trong tuýp.

Nếu có một điều sẽ thay đổi mãi mãi mối quan hệ của bạn với tiền bạc, thì đó là sự hiểu biết về Định luật Parkinson. Bạn phải cố gắng dùng ít kem đánh răng (tiền) để đánh răng (vận hành kinh doanh). Khi có ít hơn, bạn sẽ tự động vận hành doanh nghiệp một cách tiết kiệm hơn (điều này tốt đấy) và bạn sẽ điều hành công việc kinh doanh một cách sáng tạo hơn (thật tuyệt vời!).

Nếu trước tiên bạn trích ra lợi nhuận và loại bỏ nó khỏi tầm nhìn, thứ còn lại bạn có là một tuýp kem đánh răng gần như trống rỗng để điều hành doanh nghiệp. Khi có ít tiền để điều hành doanh nghiệp, bạn sẽ tìm cách để có được kết quả tương tự hoặc tốt hơn với ít tài nguyên hơn. Bằng cách trích ra lợi nhuận trước tiên, bạn buộc phải suy nghĩ thông minh hơn và sáng tạo hơn.

2. Tác động ưu tiên: Tại sao phần đầu tiên của phương pháp Profit First lại quan trọng

Nguyên tắc hành vi thứ hai bạn cần hiểu về bản thân được gọi là Tác động ưu tiên. Nó có nghĩa là: Chúng ta sẽ chú ý hơn tới bất cứ điều gì chúng ta gặp phải trước tiên. Dưới đây là một minh chứng nhỏ giúp bạn hiểu điều này.

Tôi sẽ cho bạn thấy hai nhóm từ. Một nhóm mô tả một kẻ phạm tội và một nhóm mô tả một vị thánh. Bạn phải xác định và phân biệt chúng càng nhanh càng tốt. Hiểu rồi chứ? Tốt. Bây giờ hãy nhìn vào hai nhóm từ bên dưới và xác định cái nào mô tả tội nhân và cái nào mô tả vị thánh.

1. ĐỘC ÁC, GHÉT BỎ, TỨC GIẬN, VUI VẺ, CHU ĐÁO, YÊU THƯƠNG

2. YÊU THƯƠNG, CHU ĐÁO, VUI VẺ, TỨC GIẬN, GHÉT BỎ, ĐỘC ÁC

Thoạt nhìn, bạn nhận ra nhóm từ đầu tiên là kẻ phạm tội và nhóm từ thứ hai là vị thánh. Nếu bạn đoán như vậy thì đó là tin tuyệt vời, bởi vì nó có nghĩa bạn là một con người và đang trải qua tác động ưu tiên. Nói cách khác, bạn sẽ phát triển theo phương pháp Profit First. Nếu bạn đã cố gắng để tìm ra vấn đề khi thực hiện bài tập trên thì điều đó cũng là tin tuyệt vời; nó có nghĩa bạn là một doanh nhân và sẵn sàng phá vỡ các hệ thống cũ (như đọc từ trái sang phải), điều đó cũng có nghĩa là bạn sẽ phát triển theo

phương pháp Profit First.

Bây giờ hãy nhìn vào các nhóm từ đó một lần nữa. Bạn sẽ thấy cả hai nhóm từ đều giống nhau, chỉ khác nhau về trình tự (ngược nhau).

Vì vậy, khi bạn nhìn thấy ĐỘC ÁC và GHÉT BỎ ở đầu nhóm từ, tâm trí của bạn sẽ chú ý nhiều hơn đến những từ đó và giảm sự chú ý tới các từ còn lại. Khi nhóm từ bắt đầu bằng YÊU THƯƠNG và CHU ĐÁO bạn sẽ chú ý đến chúng.

Khi chúng ta làm theo công thức Doanh thu bán hàng – Chi phí = Lợi nhuận, chúng ta sẽ tập trung vào hai từ đầu tiên: Doanh thu bán hàng và Chi phí, coi Lợi nhuận là điều không đáng quan tâm. Sau đó, chúng ta hành xử giống với suy nghĩ đó. Chúng ta cố gắng bán càng nhiều càng tốt, sau đó sử dụng số tiền thu được để trả các chi phí. Chúng tôi vẫn bị mắc kẹt trong chu kỳ lặp đi lặp lại – bán hàng để trả hóa đơn, và tự hỏi tại sao chúng tôi không bao giờ có một khoản lợi nhuận nào. Vậy giờ ai là tội nhân đây?

Khi lợi nhuận đứng trước tiên thì đó là trọng tâm và không bao giờ bị lãng quên.

3. Loại bỏ cám dỗ: Một khi đã lấy lợi nhuận, hãy tránh xa nó

Điểm yếu lớn nhất của tôi là Chocodiles: Bánh Twinkies phủ sô-cô-la đen nhân kem và được đóng gói bởi tình yêu. May mắn thay, họ đã ngừng sản xuất chúng. Nhưng nếu ai đó mang chúng đến nhà tôi, tôi vẫn sẽ ăn thứ thuốc tiên ngon ngọt và chất béo không bão hòa mang đậm hương vị tình yêu này mặc dù chúng đã hết hạn từ năm 1972. Bây giờ tôi luôn luôn đảm bảo mình có các lựa chọn lành mạnh và không có đồ ăn vặt xung quanh.

Tiền cũng làm việc theo cách đó. Khi thực hiện phương pháp Profit First, bạn sẽ sử dụng sức mạnh của "xa mặt, cách lòng". Khi bạn tạo ra lợi nhuận (nhớ nhé, bắt đầu từ ngày hôm nay), bạn sẽ xóa bỏ các khoản chi phí không cần thiết. Bạn không nhìn thấy nó, vì vậy bạn sẽ không sử dụng nó. Và tương tự như vậy, nếu bạn không có đủ trình độ, tài nguyên cần thiết để đạt được một điều gì đó, bạn sẽ tìm ra cách để làm việc với những gì bạn sẵn có và không phải lo lắng về những gì bạn không có. Sau đó, khi tài khoản lợi nhuận được giải ngân cho bạn, đó sẽ được coi như một món tiền thưởng.

4. Thực hiện theo nhịp điệu

Cũng như giúp chúng ta không bị chết đói hoặc quá no, việc thực hiện theo nhịp điệu cũng hiệu quả với tiền bạc. Khi làm theo nhịp điệu (tôi sẽ giải thích phương pháp hai lần một tháng mà tôi gọi là quy tắc 10/25 trong Chương 6), chúng ta sẽ không chi tiêu điên cuồng khi chúng ta có số tiền gửi lớn hay khi hoảng hốt đối mặt với những đợt sụt giảm tiền mặt nghiêm trọng. Tôi không nói tiền sẽ tự động xuất hiện và bạn sẽ luôn có tiền mặt theo ý mình nhưng việc thiết lập một nhịp điệu sẽ giúp bạn thoát khỏi sự hoảng loạn hằng ngày.

Trên thực tế, việc thiết lập một nhịp điệu cũng sẽ là một chỉ số tuyệt vời cho tổng dòng tiền. Hệ thống này là cách đơn giản nhất để đo lường dòng tiền. Thay vì đọc báo cáo dòng tiền (thành thật mà nói, bạn làm điều đó khi nào?), bạn có thể đánh giá dòng tiền của mình bằng cách kiểm tra tài khoản ngân hàng.

Khi quản lý tiền mặt theo nhịp điệu, bạn sẽ quen dần với những thay đổi và cải tiến trong doanh nghiệp của mình. Bạn sẽ theo dõi số tiền mặt hằng ngày bằng cách kiểm tra tài khoản ngân hàng. Đăng nhập. Hãy dành hai giây để xem số dư. Đăng xuất. Bạn nhanh chóng biết vị trí của mình. Hãy suy nghĩ về dòng tiền của bạn khi sóng vỗ trên bãi biển. Nếu làn sóng tiền mặt lớn, bạn sẽ nhận thấy và hành động (đây là khi việc nhìn vào các báo cáo với sự hướng dẫn của một chuyên gia sẽ phát huy tác dụng). Khi những con sóng nhỏ, bạn cũng sẽ nhận thấy điều đó. Tôi luôn hy vọng làn sóng tiền mặt sẽ bình thường, ổn định và không cần phải làm gì cả. Nhưng dù làm gì, bạn vẫn luôn biết điều đó. Bởi vì bạn sẽ tiếp tục làm những gì bạn thường làm: đăng nhập vào tài khoản ngân hàng của mình.

NHƯNG NẾU ĐỂ DÀNH LỢI NHUẬN, TÔI PHÁT TRIỂN BẰNG CÁCH NÀO?

Đây là câu hỏi tôi được hỏi rất nhiều. Giờ đây tôi hy vọng mình đã thuyết phục được bạn rằng theo đuổi tăng trưởng vì lợi ích riêng của nó là con đường dẫn đến phá sản và ngừng kinh doanh. Nhưng điều đó không có nghĩa là tăng trưởng không quan trọng hoặc bạn không nên nghĩ về nó.

Các chiến lược tăng trưởng là một phần trong bài diễn văn của tôi suốt nhiều năm nay. Tôi đã viết nhiều cuốn sách về ý tưởng tăng trưởng có tổ chức và nhanh chóng (như cuốn Cuộn sóng). Nhưng cũng giống như hầu hết các doanh nhân khác, tôi đã luôn nghĩ rằng chỉ có một lựa chọn. Hoặc bạn có

thể phát triển hoặc bạn có thể có lợi nhuận – bạn chắc chắn không thể làm cả hai. Nhưng tôi đã sai.

Những gì tôi nhận ra là tốc độ tăng trưởng nhanh và mạnh nhất đều đến từ các doanh nghiệp ưu tiên lợi nhuận. Và không phải vì họ dùng tiền để tái đầu tư vào doanh nghiệp. Còn các doanh nghiệp dùng lợi nhuận vào công việc kinh doanh lại thật sự không có lợi nhuận; họ chỉ giữ tiền tạm thời (lợi nhuận giả định), sau đó chi tiêu nó giống như bất kỳ chi phí nào khác.

Phương pháp Profit First mang đến sự tăng trưởng nhanh hơn vì nó giúp bạn đảo ngược khả năng sinh lời. Khi bạn lấy lợi nhuận trước tiên, doanh nghiệp sẽ ngay lập tức cho bạn biết liệu nó có đủ khả năng để trả các chi phí bắt buộc hay không; liệu bạn đã làm việc đủ hiệu quả hay chưa; biên lợi nhuận của bạn hợp lý hay không. Nếu bạn nhận thấy không thể trả các hóa đơn của mình sau khi trích ra lợi nhuận, bạn phải giải quyết tất cả những điều trên.

Việc trích ra một khoản lợi nhuận trước tiên sẽ giúp bạn xác định hoạt động kinh doanh kiếm ra tiền và hoạt động nào thì không. Sau đó, định hướng sẽ trở nên rõ ràng – bạn tập trung vào các hoạt động mang lại lợi nhuận, và bạn khắc phục (hoặc loại bỏ) những hoạt động không mang lại lợi nhuận. Tất nhiên, khi bạn tập trung vào các hoạt động mang lại lợi nhuận, bạn sẽ nhận được nhiều lợi nhuận hơn nữa từ những hoạt động đó. Và khi bạn trở nên thành thục trong việc chiều lòng khách hàng, họ cũng sẽ thích bạn hơn. Tất cả điều này được thể hiện trong tốc độ tăng trưởng nhanh và ổn định. Bùng nổ!

Các chuyên gia, chẳng hạn như bác sĩ tim mạch đều biết bí mật này. Hãy tiếp tục thực hiện một số việc (như phẫu thuật tim) thật sự, thật sự tốt và bạn sẽ thu hút được những khách hàng tuyệt vời, giảm được nhiều phí bảo hiểm nhất và chứng kiến sự phát triển mang tầm thế giới của bạn. Mặt khác, các bác sĩ đa khoa làm mọi thứ (từ chỗ xước măng-rô đến phát ban, ho và cảm lạnh), nhưng không bao giờ chuyên về một mảng nào cả, và do đó họ chỉ thu hút những khách hàng cần khám tổng quát. Và khi mọi thứ trở nên trầm trọng đối với bệnh nhân – ho thật sự là biểu hiện của bệnh tim – bác sĩ đa khoa đề nghị hợp tác với chuyên gia (người thu tất cả tiền phí bảo hiểm cho các dịch vụ của bệnh nhân). Các chuyên gia sở hữu những ngôi nhà lớn nhất trong thị trấn, trong khi những bác sĩ đa khoa không thể trả hết các khoản vay từ thời sinh

viên của họ.

Để phát triển mạnh và nhanh nhất, bạn phải là người giỏi nhất trong việc bạn làm. Và để trở thành người giỏi nhất trong một việc nào đó, trước tiên, bạn cần xác định mình là người làm tốt nhất. Để đạt được điều đó, trước tiên, bạn cần trích ra một khoản lợi nhuận và chuẩn bị sẵn những câu trả lời xuất sắc nhất.

CÔNG THỨC KẾ TOÁN MỚI

Bây giờ, bạn đã biết các khía cạnh tâm lý học đằng sau cách bạn làm việc rồi. Bước tiếp theo là thiết lập một hệ thống xung quanh bạn. Và chúng ta bắt đầu với công thức Profit First đơn giản và mới mẻ này:

Doanh thu bán hàng – **Lợi nhuận** = Chi phí

Những gì bạn sắp học không phải là điều gì mới mẻ cả (thậm chí không mới đối với bạn). Tôi nghĩ đó là điều bạn đã biết hoàn toàn hoặc ít nhất là một phần nhưng bạn chưa bao giờ làm. Đó là khái niệm về "trả tiền cho bản thân trước" để đáp ứng "phần ăn nhỏ" và "hệ thống quản lý tiền bằng phong bì của bà" phù hợp với xu hướng tự nhiên đã tồn tại từ trước đó.

Đây là cách bạn áp dụng bốn nguyên tắc:

1. Sử dụng những chiếc đĩa nhỏ – Khi tiền chảy vào tài khoản THU NHẬP chính của bạn, nó chỉ hoạt động như một khay phục vụ cho các tài khoản khác. Sau đó, bạn phân chia theo định kỳ tất cả số tiền từ tài khoản THU NHẬP sang các tài khoản khác nhau theo tỷ lệ phần trăm xác định trước. Mỗi tài khoản này có một mục tiêu khác nhau: một tài khoản cho lợi nhuận, một tài khoản cho lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu, một tài khoản cho thuế, và một tài khoản cho các chi phí vận hành. Nói chung, đây là năm tài khoản nền tảng (Thu nhập, Lợi nhuận, Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu, Thuế và Chi phí vận hành) và là nơi bạn nên bắt đầu, nhưng những người dùng nâng cao sẽ sử dụng các tài khoản bổ sung, nó sẽ được nêu ra trong Chương 10.

2. Ăn uống theo trình tự – *Luôn luôn* phân bổ tiền dựa trên tỷ lệ phần trăm cho các tài khoản đầu tiên. Không bao giờ được trả hóa đơn trước. Số tiền đó phải được chuyển từ tài khoản THU NHẬP vào tài khoản LỢI NHUẬN, LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU, THUẾ, CHI PHÍ VẬN HÀNH. Sau đó, bạn chỉ phải trả hóa đơn với những gì có sẵn trong tài khoản CHI PHÍ VẬN HÀNH. Không có ngoại lệ ở đây. Và nếu không có đủ tiền để chi tiêu thì sao? Điều này không có nghĩa là bạn cần lấy tiền từ các tài khoản khác. Mà nó có nghĩa là doanh nghiệp của bạn nói rằng bạn không đủ khả năng chi trả những khoản chi tiêu

đó và cần phải loại bỏ chúng. Loại bỏ các chi phí không cần thiết sẽ mang lại sự ổn định lâu dài cho doanh nghiệp của bạn.

3. Loại bỏ sự cám dỗ – Hãy để tài khoản LỢI NHUẬN và các tài khoản "cám dỗ" khác ngoài tầm tay của bạn. Hãy khiến cho việc lấy số tiền đó trở nên khó khăn và đau đớn thật sự, do đó bạn phải loại bỏ sự cám dỗ trong việc "mượn tiền" (thực ra là ăn cắp) từ chính mình. Sử dụng một cơ chế giải trình trách nhiệm rõ ràng để ngăn chặn việc tiêu tiền, trừ khi bạn có lý do chính đáng.

4. Thực hiện theo nhịp điệu – Hãy phân bổ và chi trả hai lần một tháng (cụ thể là vào ngày 10 và 25). Đừng chỉ trả khi có nhiều tiền gửi trong tài khoản. Hãy phân bổ thu nhập của bạn theo nhịp điệu và thanh toán hóa đơn hai lần một tháng để bạn có thể biết cách tích lũy tiền mặt và đích đến thật sự của số tiền đó (tiêu tiền vào hoạt động nào). Điều này kiểm soát việc quản lý dòng tiền thường xuyên và có hệ thống, chứ không phải quản lý tiền bạc theo kinh nghiệm.

Khi bắt đầu áp dụng triết lý chiếc đĩa nhỏ này vào vấn đề tài chính của mình, tôi đã làm công việc tư vấn và giảng dạy về tinh thần doanh nhân. Tôi cũng áp dụng phương pháp mới – Profit First – cho một khoản đầu tư còn sót lại của mình, Hedgehog Leatherworks. Tôi đã bỏ rượu và các chương trình quảng cáo như một hành động để đối phó và chứng trầm cảm của tôi đã thuyên giảm. Vào thời điểm đó, tôi đã dồn hết những cảm xúc cuối cùng trong cuốn sách kinh doanh đầu tiên của mình,*Khởi nghiệp từ khốn khó*, và tôi cũng viết về khái niệm Profit First bằng một đoạn văn ngắn. Sau khi cuốn sách được công bố, tôi tiếp tục tinh chỉnh hệ thống, khám phá, làm nó sống lại và mọi thứ đã thay đổi. Tôi bắt đầu áp dụng nó với các doanh nghiệp khác. Và nó đã phát huy tác dụng – cho tôi, cho họ và cho độc giả.

Niềm đam mê kinh doanh và quyết tâm thu về lợi nhuận *ngay bây giờ*, chứ không phải ở một thời điểm nào đó không xác định trong tương lai đã thúc đẩy tôi hoàn thiện hệ thống. Trong quá trình đó, tôi đã phát hiện ra các doanh nhân khác và các lãnh đạo đang điều hành doanh nghiệp của họ trong sự nghèo túng và tuyệt vọng. Họ cần có phương pháp Profit First. Và tôi cũng thấy các doanh nghiệp và lãnh đạo doanh nghiệp đã và đang thực hiện hệ thống này và có được những thành công lớn. Những người như Jesse Cole, chủ sở hữu của hai đội bóng chày AAA, đã trả hết khoản vay gần 1 triệu đô-la trong khi phát triển doanh nghiệp của mình. Và Phil Tirone, người xây dựng doanh nghiệp đầu tiên với lợi nhuận hàng triệu đô-la, vẫn phải sống trong một nhà xưởng cho thuê đến khi ông ấy xác định mình có đủ lợi nhuận để thuê một phòng ngủ.

Tiếp theo, tôi sẽ chia sẻ thêm nhiều câu chuyện về những người

luôn theo sát lợi nhuận của họ và nhiều câu chuyện về những người khác, như bạn và tôi, những người đã cống hiến tất cả cho doanh nghiệp của mình nhưng vẫn hòa vốn ngay cả trong ngày làm việc tốt nhất – những người giờ đây kiếm được lợi nhuận ổn định mỗi tháng và tận hưởng thành quả của công việc. Những người như Josse và Jorge, hai doanh nhân đã bắt đầu sử dụng phương pháp Profit First trong vài tháng đầu tiên kinh doanh không chỉ đạt được sự tăng trưởng đáng mừng mà còn tiếp tục thu lợi nhuận từ 7-20% mỗi tháng.

HẠ THẤP TIÊU CHUẨN

Trong cuốn *Switch (Thay đổi)*, Chip và Dan Heath đã giải thích về khái niệm về "hạ thấp tiêu chuẩn". Tất cả doanh nhân đều được lên chương trình để "nâng cao tiêu chuẩn". Doanh nghiệp lớn mạnh hơn. Sức sống mạnh mẽ hơn. Có trách nhiệm hơn. Nhưng tôi nhận thấy đó không phải là cách tốt nhất để đi đúng hướng và đạt được mục tiêu trong mọi việc. Và nếu bạn có ý định thu về lợi nhuận, thì đã đến lúc chúng ta bắt đầu với một bước nhỏ: "hạ thấp tiêu chuẩn". Tôi muốn bạn thực hiện một hành động nhỏ, đơn giản và dễ dàng, điều đó sẽ giúp bạn bắt đầu con đường đến với lợi nhuận lâu dài. Không có lý do gì để ngụy biện cả vì nó rất dễ dàng.

Ngay bây giờ, tôi muốn bạn mở tài khoản LỢI NHUẬN của mình. Đây là bước đầu tiên trong phương pháp Profit First, do đó hãy làm ngay đi. Hãy gọi tới ngân hàng của bạn (hoặc làm trực tuyến) và mở một tài khoản giao dịch mới. Đừng tự đẩy mình vào khó khăn khi nghĩ nó nên là một tài khoản tiết kiệm hay một tài khoản chuyển gửi hay bất kỳ tài khoản nào khác. Năm giây bạn bỏ ra để nghĩ về điều đó tốn kém và lãng phí hơn nhiều so với những gì mà sự rảnh rỗi và thư thái sẽ mang lại. Mục tiêu của bạn chỉ là để bắt đầu và không bị thụt lùi thôi.

Sau khi mở tài khoản giao dịch mới, đặc biệt là tài khoản LỢI NHUẬN và từ thời điểm bạn chuyển bất kỳ khoản tiền gửi nào vào tài khoản giao dịch thông thường, hãy chuyển 1% khoản tiền gửi đó vào tài khoản LỢI NHUẬN. Sau đó, tiếp tục công việc kinh doanh và quy trình quản lý tiền bạc như bạn đã làm trong quá khứ. Chỉ cần chuyển tiền vào tài khoản LỢI NHUẬN và không bao giờ động tới nó (cho đến khi bạn đọc tới phần mà tôi giải thích những việc bạn có thể làm bằng tiền trong tài khoản lợi nhuận).

Nếu bạn nhận được khoản tiền gửi 1.000 đô-la, bắt đầu từ ngày hôm nay, hãy chuyển 10 đô-la vào tài khoản LỢI NHUẬN. Nếu bạn có thể điều hành doanh nghiệp của mình bằng 1.000 đô-la, bạn

cũng có thể vận hành nó với 990 đô-la. Nếu bạn nhận được 20.000 đô-la tiền gửi, hãy chuyển 200 đô-la vào tài khoản LỢI NHUẬN. Nếu bạn có thể điều hành doanh nghiệp của mình bằng 20.000 đô-la, bạn hoàn toàn có thể điều hành nó với 19.800 đô-la. Bạn sẽ không bao giờ bỏ lỡ 1% lợi nhuận đó. Nó là cách hạ thấp tiêu chuẩn.

Nhưng một vài điều kỳ diệu sẽ xảy ra. Bạn sẽ bắt đầu chứng minh hệ thống đó với chính mình. Bạn sẽ không thể làm giàu nhanh chóng theo cách này, nhưng bạn sẽ có được sự tự tin tuyệt đối. Bạn sẽ biết hương vị thơm ngon và mạnh mẽ của việc dự trữ lợi nhuận trước. Công việc của bạn là gắn bó với bước đi nhỏ này trong một khoảng thời gian nhất định và thấy lợi nhuận của bạn đang được tích lũy từng ngày. Vâng, dù chỉ là một con số rất nhỏ, nhưng nó vẫn là lợi nhuận. Mục tiêu ở đây là để chiến thắng *tâm trí* và *suy nghĩ* của bạn và để bạn nhận ra sau tất cả, quá trình không quen thuộc này (trích ra một khoản lợi nhuận trước khi vận hành doanh nghiệp) không phải là điều gì đó quá đáng sợ. Sau đó, một khi bạn đã chấp nhận phương pháp Profit First, bạn sẽ sẵn sàng để đạt được sự thành công lớn hơn. Bởi vì bạn sẽ được chuẩn bị một cách hoàn hảo để tiến hành phần còn lại của hệ thống và trái tim của bạn sẽ ở trong đó. Thời kỳ hoàng kim sẽ đến.

HÀNH ĐỘNG: CÁC BƯỚC ĐI ĐẦU TIÊN VÀ DỄ DÀNG

1. Tin tưởng vào quá trình. Quá trình này hiệu quả nhưng nó không quen thuộc. Vì vậy, bạn sẽ chống lại nó. Ngay bây giờ, hãy cam kết từ bỏ sự phản kháng và thoải mái với những việc bạn đã làm trong quá khứ. Trước hết, hãy tin tưởng vào quá trình này. Sau đó, tự chứng minh nó.

2. Chỉ mở một tài khoản mới: tài khoản LỢI NHUẬN. Để mọi việc trở nên đơn giản, hãy mở một tài khoản giao dịch. Đừng bận tâm về số tiền lãi không đáng kể của các khoản tiết kiệm và các tài khoản khác. Mục tiêu của bạn là bắt đầu ngay lập tức và dứt khoát.

3. Chuyển 1% số tiền hiện tại của bạn vào tài khoản LỢI NHUẬN. Bạn đã "gieo mầm" cho tài khoản của mình. Và đừng động vào nó. Cũng đừng bao giờ chuyển nó sang tài khoản khác. Bây giờ bạn chỉ cần để nguyên nó ở đó.

Chương 3

THIẾT LẬP PHƯƠNG PHÁP PROFIT FIRST CHO DOANH NGHIỆP CỦA BẠN

Khi tôi còn là một thiếu niên, mẹ tôi làm việc bán thời gian cho Tập đoàn Lenze, một công ty của Đức chuyên phân phối các bộ phận máy móc độc quyền. Mỗi tuần, sau khi nhận tiền lương, bà chia chúng thành nhiều phần và đặt vào các phong bì với tên khác nhau như: "Thực phẩm", "Thế chấp", "Cộng đồng", "Giải trí" và "Kỳ nghỉ". Bà cũng có một phong bì khác với tên được viết bằng một cụm từ tiếng Đức *"Nur für den Notfall"*, được dịch là *"Trong trường hợp khẩn cấp"*. Bà để một nửa số tiền vào phong bì "Thế chấp", sau đó là 15% vào phong bì "Kỳ nghỉ", 5% vào "Giải trí", và 10% vào "Thực phẩm", "Cộng đồng" và phần còn lại để vào phong bì dùng trong trường hợp khẩn cấp hoặc khi thiếu thốn.

Mặc dù thực tế, số giờ làm không ổn định nhưng bà luôn luôn có đủ tiền để chi trả cho thực phẩm. Bây giờ hãy để tôi làm rõ vấn đề này – điều này không có nghĩa là mẹ tôi luôn có mức lương như nhau mỗi tuần. Bà luôn có đủ tiền. Có một vài tuần bà làm việc ít hơn bình thường vì bị ốm hoặc bận rộn với công việc tình nguyện ở trường học của tôi. (Thật xấu hổ khi mẹ bạn xuất hiện trong lớp học của bạn với những con rối Đức trên tay để dạy văn hóa Đức... khi bạn là một học sinh trung học.) Nhưng những tuần khác, mẹ tôi lại làm thêm giờ. Thu nhập mỗi tuần không giống nhau (nghe có vẻ quen thuộc chứ?), nhưng mẹ tôi luôn luôn có đủ tiền vì một khi bà đã bỏ tiền vào phong bì thì bà sẽ niêm phong nó cho đến khi bà thật sự cần. Khi thiếu tiền, bà cũng không bao giờ mượn từ phong bì khác. Thay vào đó, bà lái xe tới cửa hàng tạp hóa và chỉ khi đỗ xe ở đó bà mới được mở phong bì "Thực phẩm".

Mẹ tôi mua thực phẩm bằng số tiền ăn mà bà kiếm được trong tuần. Nếu đó là một tuần ế ẩm thì sẽ là bánh mì bơ đậu phộng và mứt trái cây cho bữa trưa, cơm và đỗ cho bữa tối. Nếu bà có nhiều tiền hơn thì sẽ là thịt nguội cho bữa trưa, gà và cơm cho bữa tối. Và nếu bà kiếm được thật nhiều tiền, tôi sẽ phải ăn xúc xích gan cả ngày. Ngoài mẹ tôi ra thì không có ai thích xúc xích gan cả, vì vậy khi bà buôn chuyện hàng giờ liền và về nhà với mức lương cao hơn trong tuần đó, tôi và em gái sẽ cố gắng khiến bà bận rộn hơn để không thể đi mua xúc xích gan. Theo tôi, nếu bạn chưa bao giờ nghe nói về xúc xích gan, coi như bạn là người may mắn, bởi vì nó có nghĩa là "xúc xích bằng gan". Thấy chưa? Bây giờ bạn cũng không thích nó đâu.

Có thể bạn tự hỏi: "Thế còn phong bì 'Thế chấp' thì sao?" Nếu tuần đó mẹ tôi nhận được ít lương, không có nghĩa là bà có thể đến công ty thế chấp và nói với họ rằng bà sẽ trả ít hơn vào tháng đó. Mẹ tôi biết rằng khi bà làm việc với lịch trình bình thường, thì 40% số tiền lương của bà sẽ đủ trả cho khoản thế chấp. Nhưng như tất cả chúng ta đã biết quá rõ, không phải lúc nào mọi thứ cũng diễn ra bình thường. Một số biến cố có thể xảy ra. Vì vậy, bà cố ý dành ra 50% tiền lương cho khoản thế chấp. Bằng cách luôn để ra nhiều hơn mức cần thiết 10%, bà luôn có một tấm đệm cho những lúc các khoản chi tiêu "bình thường" bị thiếu hụt. Và khi tất cả điều tồi tệ xảy ra (nó chưa bao giờ xảy ra, có lẽ bởi vì mẹ tôi đã chuẩn bị sẵn sàng), bà đã có phong bì "*Trong trường hợp khẩn cấp*" để dự phòng.

Hệ thống phong bì không phải là thứ duy nhất của mẹ tôi. Bà là một thành viên của "thế hệ vĩ đại nhất" và là người sống sót sau vụ đánh bom gần thành phố trong Thế chiến II. Kể từ khi tôi xuất bản ấn bản đầu tiên của cuốn sách *Dòng tiền gắn liền lợi nhuận*, tôi đã nhận được vô số e-mail từ người đọc, những người mà cha mẹ hoặc ông bà họ đều sử dụng các hệ thống tương tự. Từ những chiếc phong bì, những chiếc lọ, đến một két sắt tiện lợi với những ngăn khác nhau được một độc giả ở Thụy Điển sử dụng, nhiều độc giả đã thích nghi với các hệ thống này cho mục đích sử dụng riêng của họ. Profit First một phần nào đó chính là hệ thống phong bì được áp dụng cho kinh doanh và hiện đại hóa bằng cách sử dụng tài khoản ngân hàng. Hệ thống này đã đem lại hiệu quả hoàn hảo với mẹ tôi và tôi nghĩ nó cũng phát huy tác dụng với một số người trong gia đình bạn.

Vậy làm thế nào để bạn áp dụng hệ thống này vào doanh nghiệp của bạn? Tôi sẽ cho bạn biết quy trình từng bước dưới đây... không yêu cầu phải có phong bì, chai lọ hay két sắt gì cả.

THỐNG KÊ SỐ DƯ TÀI KHOẢN NGÂN HÀNG

Hệ thống quản lý tiền mặt mặc định cho hầu hết doanh nhân là thứ mà tôi gọi là Thống kê số dư tài khoản ngân hàng. Trớ trêu thay, đó là những gì kế toán bảo chúng ta đừng làm. "Đừng nhìn vào tài khoản ngân hàng mà hãy nhìn vào hệ thống kế toán", họ nói.

Đúng. Bạn không chỉ thích nhìn vào hệ thống kế toán của mình đâu nhỉ? Cũng giống như 1.000 bức ảnh về kỳ nghỉ "đẹp đẽ" mà bạn của bạn cho bạn xem cùng với "câu chuyện vui" về mỗi người. Bạn có thể xem cả ngày đấy nhỉ. Không đâu.

Nếu bạn thực hiện theo chỉ dẫn của kế toán một cách rõ ràng, điều bạn mong muốn khi xem lại hệ thống kế toán của mình để biết bạn có bao nhiêu tiền – bạn đã đối chiếu chính xác tất cả các tài khoản, xem lại tình hình lỗ, lãi của bạn (P&L) và báo cáo lưu chuyển tiền tệ rồi sau đó kết hợp các số liệu vào bảng cân đối kế toán. Tiếp theo, bạn sẽ chạy phân tích các chỉ số quan trọng, chẳng hạn như OCR (tỷ lệ tiền mặt từ hoạt động kinh doanh), luồng hàng tồn kho và cả hệ số thanh toán hiện thời cùng với hệ số thanh toán nhanh. Sau đó, bạn sẽ gắn chúng với KPI và cuối cùng bạn sẽ biết được tình hình tài chính trong doanh nghiệp. Ồ, suýt nữa tôi quên là bạn sẽ làm điều đó mỗi tuần. Sau đó, bạn sẽ có một sự hiểu biết rõ ràng về vị thế và tình hình doanh nghiệp. Và các kế toán viên cũng nói vậy đấy.

Chỉ có một vấn đề: Tôi thật sự không biết cách đọc, hiểu và kết hợp tất cả các tài liệu và tỷ lệ trên. Trên thực tế, đó là *lý do tại sao* tôi đã thuê kế toán viên ngay từ ngày đầu thành lập doanh nghiệp. Chỉ cần viết về chúng thôi, đầu tôi cũng như đang quay vòng vòng. Thực ra, có thể là tôi đang hồi tưởng. Thật tệ, bạn tôi à. Thật sự rất tồi tệ. Khi suy nghĩ về các tài liệu báo cáo tài chính, tôi bắt đầu cảm thấy run rẩy, và nếu tôi nhìn thấy quá nhiều con số, chắc chắn tôi sẽ ngồi dưới gầm bàn để mút ngón tay cái (dù mút tới hàng trăm lần vẫn tốt hơn là ăn xúc xích gan).

Vậy tôi phải làm gì đây? Hầu hết doanh nhân sẽ làm gì? Chúng ta trở lại với thống kê số dư tài khoản ngân hàng. Đó là gì vậy? Chúng ta đăng nhập vào tài khoản ngân hàng của mình, chú ý tới số dư trong tài khoản và sau đó đưa ra quyết định về cách điều hành doanh nghiệp dựa trên những gì chúng ta thấy. Khi số dư ở mức thấp, chúng ta thực hiện kêu gọi vốn và bán ra thật nhiều hàng hóa. Khi số dư ở mức cao, chúng ta đầu tư vào thiết bị và mở rộng doanh nghiệp. Nó cũng hiệu quả đấy chứ. Chắc là thế.

Thống kê số dư tài khoản ngân hàng có vẻ hiệu quả vì nó là cách chúng ta kết nối và xem xét nhanh các chỉ số (ví dụ: "Tài khoản ngân hàng của tôi có đủ tiền không?"). Sau đó, chúng ta tin vào sự dũng cảm của mình và hành động. Nhưng hệ thống này không hoạt động hoàn hảo vì dường như chúng ta không bao giờ có đủ tiền để trả cho chính mình. Đó là lý do tại sao tôi tạo ra phương pháp Profit First.

Phương pháp Profit First được thiết kế để bạn có thể (và nên) tiếp tục thống kê số dư tài khoản ngân hàng. Hệ thống được liên kết với tài khoản ngân hàng để bạn có thể đăng nhập, xem số dư và đưa ra quyết định phù hợp. Đây là những gì bạn đã và đang làm, vì vậy bạn không cần thay đổi gì cả. Phương pháp Profit First kết nối với nhiều tài khoản tại ngân hàng của bạn để khi bạn đăng nhập, bạn sẽ thấy số tiền đó là để phục vụ cho mục đích gì. Bạn mở "phong bì" của mình, xem xét và quyết định phải làm gì với số tiền đó. Nó sẽ là gạo và đậu hay là bánh Wiener schnitzel đây?

Với phương pháp Profit First, chúng tôi sẽ không thay đổi hành vi của bạn, thay vào đó sẽ đặt những hàng rào bảo hộ xung quanh nó. Chúng tôi không chỉ cho phép bạn làm những gì bạn đã làm mà còn khuyến khích nó nữa.

NĂM TÀI KHOẢN NỀN TẢNG

Nếu bạn đọc đến trang này và đã thực hiện những điều cần làm, thì tôi giả sử bạn đang trên con tàu được cài đặt phương pháp Profit First. Đã đến lúc thực hiện bước đầu tiên: thiết lập hệ thống phong bì hoặc những chiếc đĩa. Hãy làm ngay bây giờ. Đừng trì hoãn nữa. Đã đến lúc đứng dậy và hành động rồi.

Những gì bạn sắp làm chính là nền tảng của phương pháp Profit First. Đây là nơi cấu trúc lợi nhuận của bạn sẽ được xây dựng. Tất cả múi cơ trên thế giới đều vô ích nếu nó không được kết nối với một cấu trúc xương chắc chắn. Những tài khoản này chính là những chiếc xương đó.

Bạn cần mở năm tài khoản giao dịch dưới đây:

1. THU NHẬP
2. LỢI NHUẬN
3. LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU
4. THUẾ

Hãy chắc chắn là bạn đã thiết lập chúng thành tài khoản giao dịch. Tính linh hoạt của các tài khoản giao dịch vượt xa so với bất kỳ khoản tiền lãi ít ỏi nào mà bạn nhận được từ tài khoản tiết kiệm. Hãy gọi tới ngân hàng và mở năm tài khoản nền tảng trên. Hầu hết các ngân hàng đều cho phép bạn đặt tên cho tài khoản được hiển thị trực tuyến và trên các báo cáo cùng với số tài khoản. Giống như mẹ tôi ghi tên lên những chiếc phong bì của bà, hãy đặt tên tài khoản của bạn theo mục đích của chúng.

Bạn có thể sử dụng tài khoản ngân hàng chính hiện tại của mình dưới dạng một trong năm tài khoản. Đổi tên nó thành tài khoản CHI PHÍ VẬN HÀNH vì bạn có khả năng thanh toán tất cả hóa đơn từ tài khoản đó. Tiếp theo, chúng ta sẽ chuyển các khoản tiền gửi vào tài khoản THU NHẬP. Đừng kiểm tra số tiền gửi làm gì; chỉ cần chuyển chúng vào một tài khoản mới thôi. Đối với các loại tiền gửi khác, chẳng hạn như thẻ tín dụng hoặc hệ thống thanh toán bù trừ tự động, bạn sẽ phải cập nhật thông tin ngân hàng của mình bất cứ khi nào cần thiết. Quá trình này mất khoảng nửa giờ nếu bạn có nhiều khoản thanh toán tự động, hoặc một giờ. Hãy nỗ lực và thực hiện điều này đi.

HAI TÀI KHOẢN "KHÔNG-CÁM-DỖ"

Bây giờ, bạn đã thiết lập năm tài khoản nền tảng, bước tiếp theo là thiết lập hai "tài khoản không-cám-dỗ". Chúng ta đang chuẩn bị mang các khoản thuế ra khỏi tầm nhìn và tâm trí bạn. Và chúng ta sẽ làm điều tương tự với tài khoản LỢI NHUẬN.

Bạn có thể băn khoăn: "Tại sao tôi phải làm điều này? Tôi có tài khoản THUẾ và tài khoản LỢI NHUẬN tại ngân hàng chính của tôi rồi mà. Tại sao tôi lại phải mở thêm hai tài khoản tương tự?" Lý do chúng ta có các tài khoản phụ này là để số tiền bạn phân bổ và dự trữ cho thuế và lợi nhuận nằm ngoài tầm nhìn của bạn. Bởi vì bạn sẽ không động đến những thứ không có sẵn.

Nếu nó không sẵn có, chúng ta chắc sẽ không dùng đến một nỗ lực phi thường để giành giật và sử dụng nó. Lợi nhuận của bạn là dành cho bạn và nếu bạn có thể dễ dàng tiếp cận và sử dụng, bạn có thể bị cám dỗ "mượn tiền" từ tài khoản lợi nhuận để trang trải các chi phí. Và tiền thuế thì sao? Đó là tiền của Chính phủ. Chúng ta phải đảm bảo mình không bao giờ mượn tiền (một thuật ngữ nhẹ nhàng hơn của "ăn cắp") từ các tài khoản này.

Nếu bạn lấy tiền từ tài khoản LỢI NHUẬN của mình và lại dùng

nó cho doanh nghiệp, thì về cơ bản bạn không muốn tìm cách để điều hành doanh nghiệp với chi phí hoạt động mà bạn đã phân bổ cho nó. Nếu bạn lấy tiền từ tài khoản thuế của mình – số tiền dùng để nộp cho Chính phủ, thì bạn đang ăn cắp từ Chính phủ. Và tôi nghĩ là bạn đã biết, Chính phủ không thích điều đó lắm đâu.

Hãy tìm một ngân hàng mới mà bạn chưa từng hợp tác trước đây. Trong trường hợp này, bạn sẽ không phải chuyển tiền quá nhiều và số dư trong hai tài khoản này hiếm khi bằng 0 (trừ khi bạn thiếu thuế). Vì vậy, với ngân hàng này, bạn không cần quan tâm nhiều đến số dư của hai tài khoản đó.

Tại ngân hàng thứ hai hãy thiết lập hai tài khoản tiết kiệm (đây là nơi bạn thu lãi vì tiền của bạn sẽ tập trung ở đây). Hai tài khoản này là LỢI NHUẬN GIỮ LẠI và THUẾ GIỮ LẠI. Sau đó, liên kết hai tài khoản này với tài khoản LỢI NHUẬN và THUẾ tương ứng tại ngân hàng chính để chuyển tiền.

Tôi sẽ giải thích ngắn gọn về thời gian và tần suất chuyển tiền. Nhưng bây giờ, tôi muốn giải quyết một câu hỏi mà bạn có thể đang băn khoăn. Có thể bạn đang nghĩ: "Tại sao tôi nên mở tài khoản LỢI NHUẬN và THUẾ tại cả ngân hàng chính và ngân hàng không-cám- dỗ của tôi? Tôi là một doanh nhân! Tôi muốn mọi việc được hoàn thành nhanh chóng! Tôi không thể chuyển tiền từ chính tài khoản THU NHẬP tại ngân hàng chính sang tài khoản LỢI NHUẬN GIỮ LẠI và THUẾ GIỮ LẠI tại ngân hàng không-cám-dỗ của tôi hay sao?" Mặc dù về mặt kỹ thuật, bạn có thể làm điều đó, nhưng đó là một ý tưởng tồi vì hai lý do sau:

1. Chuyển từ ngân hàng này sang ngân hàng khác không phải là việc có thể làm được ngay. Có thể sẽ mất ba ngày hoặc lâu hơn (cuối tuần và ngày lễ có thể mất thêm thời gian) và khi bạn đăng nhập vào tài khoản chính của mình, có vẻ tiền vẫn ở đó.

2. Mục đích của phương pháp Profit First là cung cấp cho bạn thông tin nhanh chóng và chính xác về tiền mặt của bạn. Khi bạn chuyển tiền từ tài khoản này sang tài khoản khác tại cùng một ngân hàng, giao dịch thường hoàn thành ngay lập tức. Bằng cách chuyển tiền từ tài khoản THU NHẬP vào tài khoản LỢI NHUẬN và THUẾ (cùng với các tài khoản khác), bạn sẽ ngay lập tức thấy được tiền của bạn đang ở đâu. Bây giờ, tiền của bạn rõ ràng đang ở đúng vị trí tại ngân hàng chính, hãy bắt đầu chuyển khoản vào tài khoản LỢI NHUẬN GIỮ LẠI và THUẾ GIỮ LẠI tại ngân hàng thứ hai. Bất cứ khi nào bạn đăng nhập vào tài khoản tại ngân hàng chính, bạn sẽ biết chính xác vị trí của mình, ngay cả khi việc

chuyển tiền đến ngân hàng không- cám-dỗ chưa được hoàn thành.

HAI CÂU HỎI THƯỜNG GẶP

Tôi đã nói về phương pháp Profit First trong gần 30 hội thảo chuyên đề và các hội thảo, bài giảng nhỏ hơn. Khi tới phần Hỏi đáp, có hai câu hỏi thường gặp là:

1. "Tôi chưa bao giờ có được lợi nhuận trong quá khứ, vậy làm thế nào tôi có thể thu lợi nhuận bây giờ?"

Mọi người khó chấp nhận quan niệm rằng họ có thể bắt đầu kiếm lời ngay bây giờ bởi nó có vẻ như là một loại thủ đoạn kế toán gian lận. Nhưng điều này không đúng (trên thực tế, kiểu kế toán thông thường mới chính là thủ đoạn gian lận). Lấy lợi nhuận đầu tiên, về cơ bản, sẽ thay đổi cách bạn điều hành doanh nghiệp của mình. Khi nghe câu hỏi này, tôi luôn luôn giải thích Định luật Parkinson: bạn chi tiêu từng đồng xu bạn có và tận dụng từng đồng đô-la trong giai đoạn doanh nghiệp xuống dốc để vớt vát sự phát triển cho doanh nghiệp. Tôi chỉ đơn giản yêu cầu bạn, trước tiên hãy trích ra một khoản lợi nhuận và vận hành doanh nghiệp với số tiền ít hơn. Bạn đã làm điều này rồi và bạn đã tìm ra cách. Có một câu nói: "Nếu bạn không thay đổi thì sẽ chẳng có gì xảy ra." Nếu bạn không thay đổi cách kiếm lợi nhuận, bạn sẽ không bao giờ kiếm được lợi nhuận.

2. "Tôi không thể làm điều này trên một bảng tính hoặc trong hệ thống kế toán của tôi sao? Tại sao tôi phải làm điều này tại ngân hàng?"

Tôi trả lời câu hỏi này bằng cách đặt một câu hỏi khác: Hệ thống kế toán của bạn đã phục vụ bạn như thế nào cho đến nay? Bạn đã không theo dõi dòng tiền của bạn mỗi ngày trên bảng tính, phải không? Bạn cũng không kiểm tra hệ thống kế toán của bạn hằng ngày, xem lại các con số nhỉ? Không ư? Vậy thì đúng rồi. Việc thiết lập phương pháp Profit First trong hệ thống kế toán của bạn chỉ là một sửa đổi nhỏ so với những gì được cho là bạn "đang làm" nhưng thất bại.

Cho dù bảng tính hay báo cáo hằng tháng nói gì, thì số dư ngân hàng hiện tại của bạn luôn là một yếu tố quyết định mạnh mẽ hơn cho hành vi của bạn. Lý do bạn phải thiết lập tài khoản Profit First tại ngân hàng là vì nó là cách duy nhất để

chèn hệ thống vào những hành vi bình thường của bạn. Bằng cách thiết lập nó tại ngân hàng của bạn, bạn sẽ không bỏ lỡ các khoản tiền được phân bổ của mình khi bạn đăng nhập.

CHỌN NGÂN HÀNG

Khi lựa chọn ngân hàng, hãy tập trung vào các tùy chọn tiện ích cho ngân hàng chính và các tùy chọn mang tính bất lợi cho ngân hàng còn lại. Tại ngân hàng chính, bạn muốn truy cập dễ dàng để kiểm tra các tài khoản của mình (đĩa nhỏ hoặc phong bì). Bạn muốn chuyển tiền từ tài khoản THU NHẬP sang các tài khoản khác một cách dễ dàng. Và bạn muốn trả hóa đơn bằng tiền trong tài khoản CHI PHÍ VẬN HÀNH. Tại ngân hàng phụ, bạn không cần đến những tùy chọn tiện ích. Hãy nhớ rằng: xa mặt thì cách lòng. Chúng ta sẽ không bận tâm đến những gì chúng ta không thể nhìn thấy hoặc không sử dụng. Hãy làm việc với những gì bạn có ở đây và bây giờ.

Peter Laughter, người bạn lâu năm của tôi, đã biết đến sức mạnh của việc loại bỏ sự cám dỗ. Khi anh ấy mở các tài khoản Profit First cho công ty của mình, anh đã đến một ngân hàng mới và yêu cầu giám đốc chi nhánh trợ giúp. Người quản lý đã rất vui mừng được nói chuyện với Peter vì một khoản tiền lớn sẽ được gửi vào ngân hàng. Giống như người bán hàng, người quản lý đã chia sẻ tất cả tùy chọn tiện ích tuyệt vời mà Peter có thể có với các tài khoản ngân hàng mới của mình như: ngân hàng trực tuyến, séc tạm thời và thẻ ATM mới tinh.

Peter nhìn người quản lý chi nhánh và nói: "Tôi không muốn bất cứ thứ gì cả. Tôi đang tìm kiếm những tùy chọn bất tiện nhất mà anh có. Trên thực tế, cách duy nhất để tôi rút tiền từ ngân hàng này là tôi phải đến tận chi nhánh và yêu cầu anh viết cho tôi một tấm séc được ngân hàng chứng nhận. Và khi ngày đó thật sự đến, để đảm bảo tôi chỉ sử dụng nó cho những lý do chính đáng, tôi muốn anh tát tôi vài lần khi tôi yêu cầu anh viết séc."

Đối với những người hâm mộ Gene Wilder ngoài kia, điều này giống như một phân cảnh trong phim *Young Frankenstein (Quái vật của Frankenstein)*, khi bác sĩ Frankenstein khóa mình trong một căn phòng cùng với con quái vật của mình và nói: "Cho dù anh nghe thấy những gì, dù tôi có cầu xin, kêu la thảm hại đến thế nào đi chăng nữa, đừng mở cánh cửa này hoặc anh sẽ phá hủy mọi thứ tôi đã làm ra."

Người quản lý ngân hàng rất bối rối, nhưng anh ấy đồng ý khiến mọi thứ trở nên bất tiện hơn cho Peter.

Không phải lúc nào các ngân hàng cũng đáp ứng yêu cầu của bạn. Trở lại năm 2005, tôi đã gửi (và thường xuyên rút cũng như mượn) hàng triệu đô-la mỗi năm. Tôi đã làm rất nhiều việc với một ngân hàng duy nhất, nhưng họ không linh hoạt và không đáp ứng được nhu cầu của tôi. Sau đó, ngân hàng thương mại xuất hiện. Tính đến thời điểm đó, họ đã làm những việc chưa từng được biết đến trước đó: họ vẫn làm việc đến tối muộn mỗi tuần và làm việc cả cuối tuần. Họ luôn sẵn sàng làm việc sau giờ làm khi tôi đang làm việc. Tôi đi đến chi nhánh ngân hàng của tôi và nói với họ tôi muốn đóng tất cả các tài khoản của mình vì tôi muốn chuyển đến ngân hàng thương mại. Người quản lý xuất hiện và hỏi tôi lý do tại sao. Cô ta nói như một số nhân vật phản diện trong phim: "Anh sẽ quay lại thôi."

Tôi chưa bao giờ quay lại đó, và tiền của tôi cũng vậy.

Bạn cũng có thể thay đổi ngân hàng. Công việc của họ là phục vụ bạn. Giống như bạn sẽ không chấp nhận gà chưa nấu chín và nguy cơ bị ngộ độc từ nhà hàng địa phương, vậy tại sao bạn phải chấp nhận mối quan hệ độc hại với ngân hàng cơ chứ?

Thông tin phản hồi từ rất nhiều người đang áp dụng phương pháp Profit First chứng tỏ một số ngân hàng lớn (nhưng rất ít) sẽ làm việc với bạn bằng cách cắt giảm chi phí. Nhưng nhiều ngân hàng khu vực, địa phương và những hiệp hội tín dụng liên bang sẽ rất phấn khởi khi được hợp tác với bạn và trong nhiều trường hợp (như kinh nghiệm của riêng tôi), bạn không phải trả những khoản phí ngớ ngẩn đó ngay từ đầu. Các ngân hàng nhỏ và các hiệp hội tín dụng là sự kết nối và vận hành phương pháp Profit First. Chọn ngân hàng lớn cũng giống như vậy.[1]

---

1. Tôi đã làm hết sức để giữ bản danh sách cập nhật về các ngân hàng thân thiện, phù hợp với phương pháp Profit First tại trang web MikeMichalowicz.com/Resources. (TG)

Đây là cách tiến hành: nếu bạn thích ngân hàng hiện tại, hãy nói với họ rằng các yêu cầu của họ về "số dư tối thiểu" cùng "phí chuyển khoản" và tất cả các quy tắc họ có không phù hợp với bạn. Yêu cầu họ đưa ra mức thanh toán tối thiểu và các khoản phí khác. Vâng, bạn có thể yêu cầu điều đó. Ngân hàng sẽ đáp ứng yêu cầu của bạn hoặc không. Nếu họ làm như vậy, vinh quang đã đến với

bạn. Nếu không, hãy chuyển sang một ngân hàng mới.

Bạn đã thực hiện ba bước để hướng tới một doanh nghiệp có lợi nhuận: bạn đã gửi e-mail cam kết của mình cho tôi (Chương 1), bạn đã thiết lập một tài khoản Profit First và chuyển 1% số tiền hiện tại của bạn vào tài khoản Lợi nhuận. Bạn đã có động lực; bây giờ là lúc để khởi động cỗ máy Profit First và trải nghiệm sự chuyển đổi đơn giản nhưng mạnh mẽ cho chính mình. Tôi sẽ không nói nó hiệu quả như một phép màu, nhưng nó khá tuyệt vời để thấy lợi nhuận và doanh nghiệp của bạn phát triển từng ngày, qua từng khoản tiền gửi. Đừng chần chừ gì nữa. Hành động thôi!

HÀNH ĐỘNG: CHUẨN BỊ SẴN LỢI NHUẬN CHO DOANH NGHIỆP CỦA BẠN

Bước 1: Thiết lập năm tài khoản nền tảng: tài khoản THU NHẬP, LỢI NHUẬN, LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU, THUẾ và CHI PHÍ VẬN HÀNH.

Trong hầu hết các trường hợp, bạn đã có một hoặc hai tài khoản với ngân hàng của bạn. Giữ lại tài khoản giao dịch chính và đổi tên thành Tài khoản CHI PHÍ VẬN HÀNH sau đó thiết lập các tài khoản còn lại: THU NHẬP, LỢI NHUẬN, LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU và THUẾ. Để mọi việc trở nên đơn giản, các tài khoản kể trên nên là tài khoản giao dịch.

Một số ngân hàng có thể tính phí hoặc có những yêu cầu về số dư tối thiểu. Đừng để điều đó cản trở bạn. Hãy nói chuyện với người quản lý ngân hàng và thương lượng về các khoản phí và các yêu cầu. Nếu người quản lý không muốn hợp tác, hãy tìm một ngân hàng mới.

Bước 2: Thiết lập thêm hai tài khoản tiết kiệm tại một ngân hàng khác. Một tài khoản sẽ là tài khoản LỢI NHUẬN GIỮ LẠI. Tài khoản thứ hai sẽ là THUẾ GIỮ LẠI. Cài đặt khả năng rút tiền trực tiếp từ tài khoản giao dịch tương ứng tại ngân hàng chính của bạn cho hai tài khoản này.

Bước 3: Không sử dụng bất kỳ tùy chọn "tiện ích" nào cho hai tài khoản không-cám-dỗ kia. Bạn cũng không cần hoặc không muốn thao tác với các tài khoản trực tuyến này. Bạn không cần sổ séc cho các tài khoản này. Và bạn chắc chắn không muốn thẻ ghi nợ được liên kết với những tài khoản đó. Bạn chỉ muốn gửi lợi nhuận và khoản dự trữ thuế vào đó và quên chúng đi.

Chương 4
ĐÁNH GIÁ DOANH NGHIỆP CỦA BẠN

Sau khi viết xong cuốn sách *Dòng tiền gắn liền lợi nhuận*, tôi đã gọi cho các tình nguyện viên để giúp tôi chỉnh sửa nó. Đội ngũ biên tập viên chuyên nghiệp của tôi đều là những thành viên xuất sắc nhất, và tôi thấy nhận những phản hồi chi tiết từ các doanh nhân đã đọc những cuốn sách khác của tôi thật sự rất có giá trị. Người dẫn dắt doanh nghiệp Lisa Robbin Young là một trong những "biên tập viên" tình nguyện của tôi. Cô bắt đầu áp dụng phương pháp Profit First từ khi cô đưa ra nhận xét về cuốn sách. "Cuốn sách này quá hay, quá hữu ích và quá ý nghĩa", cô nói. (Lisa là kiểu người nhiệt huyết và tràn đầy năng lượng – cô ấy đã hành động trước cả khi cuốn sách được *xuất bản*).

Đó chưa phải là tất cả những gì đáng vui mừng. Phải nói rằng tôi vui vì đã không ở trong phòng khi Lisa hoàn thành bài Đánh giá tức thì. Lisa nói với tôi: "Trong vài phút liền, tôi cảm thấy thật tức giận. Ý tôi là, nó thật sự là một điều xúc phạm, tôi đã bỏ ra quá nhiều thời gian vào những gì tôi nghĩ là cơ sở hạ tầng quan trọng và cần thiết cho công việc kinh doanh."

Kể từ khi tôi xuất bản ấn phẩm đầu tiên của *Dòng tiền gắn liền lợi nhuận*, vô số độc giả đã chia sẻ các phản ứng ban đầu khi hoàn thành bước đầu tiên trong quy trình: Đánh giá tức thì. Cũng như Lisa, họ đã bị sốc, choáng ngợp và nổi giận đùng đùng sau khi hoàn thành bước này. Đây là khi bạn biết được tình hình tài chính thật sự của công ty. Đó là một quá trình đơn giản, nhưng đau đớn, bạn phải đối mặt với sự thật đau đớn như một người mẹ.

Nếu đọc cuốn sách này tại thời điểm căng thẳng về tài chính, bạn có thể không muốn đối mặt với kết quả Đánh giá tức thì. Bạn biết

lý do rồi mà? Bạn biết việc nhìn nhận sự thật đau đớn này thật khổ sở. Vì các doanh nhân đã không có sự chuẩn bị tốt cho những tin xấu nên họ đang gặp khó khăn khi hoàn thành nhiệm vụ này và thậm chí nó còn gây bất ổn cho những doanh nhân luôn nghĩ rằng họ đang làm tốt.

Hoặc bạn có thể đặt cuốn sách này xuống, hãy tự nhủ công việc kinh doanh của bạn đang rất tốt và tiếp tục làm những gì bạn đang làm. Từ chối là một cách tuyệt vời; nó cho phép bạn bỏ qua thực tế cho đến khi thực tế đấm thẳng vào mặt bạn. Đừng để nó đấm thẳng vào mặt mình; và đừng mắc bẫy trong vô thức. Bạn chấp nhận sự thật về công việc kinh doanh của mình càng sớm thì bạn càng đạt được mục tiêu nhanh hơn.

Vào thời điểm Lisa hoàn thành bài Đánh giá tức thì của mình, cô ấy đang trong quá trình chuyển đổi kinh doanh, mặc dù cô ấy có một dòng tiền năm con số nhưng tiền của cô ấy rải rác khắp nơi. "Cảm giác duy nhất của tôi lúc này là tài chính đã tê liệt. Tôi không nhận ra mình đã chi tiêu quá mức, bởi vì vẫn có nhiều dòng tiền chảy vào hơn là chảy ra, nhưng như thể tôi chưa bao giờ tiến bộ. Sau đó, *Dòng tiền gắn liền lợi nhuận* giúp tôi hiểu lý do tại sao."

Sau một số cuộc đấu tranh ban đầu, Lisa đã chấp nhận thực tế và bắt đầu thực hiện phương pháp Profit First từng bước một. Trong hai năm kể từ khi mở tài khoản Profit First, doanh nghiệp của Lisa đã trải qua những thay đổi đáng kể. "'Lợi nhuận' từng là thứ mà tôi nhận được trong thời kỳ đóng thuế, đó là khi Sở Thuế vụ (IRS) hoàn lại 4.000 hay 5.000 đô-la cho tôi. Bây giờ, tôi nhận được một khoản tiền thưởng hằng quý mà tôi có thể 'sờ, cảm nhận' nó, cộng với khoản tiền lương thường kỳ. Tôi cũng tăng khoản lợi nhuận giữ lại lên 10% vì giờ đây chi phí quản lý của tôi thấp hơn rất nhiều nhờ giảm các khoản chi phí và hệ thống phát triển phục vụ cho công việc kinh doanh." Cô cũng dành ít thời gian hơn cho công việc kinh doanh. "Trước đây tôi đã miệt mài làm việc như thể mình sắp chết và bây giờ tôi chỉ làm việc vài giờ một tuần. Tôi có thể tập trung để giải quyết những chướng ngại lớn cản trở con đường của tôi thay vì tức giận."

Một khi Lisa đi trên con đường của Profit First, cô nhận ra bản thân chưa làm việc với tiềm năng tốt nhất hoặc phục vụ khách hàng tốt nhất của công ty. Giống như tiền của cô, dịch vụ của cô cũng rất da dạng. Lisa đã chuyển hướng kinh doanh và thành lập Ark Entertainment Media, một trung tâm ươm mầm doanh nghiệp cho các doanh nhân sáng tạo.

Kể từ khi Lisa chuyển hướng kinh doanh cho đến nay, doanh thu của cô đã tăng gấp đôi mỗi tháng. Tôi đã biết thỉnh thoảng phương pháp Profit First kích thích sự tăng trưởng vì nó đòi hỏi chúng ta phải tập trung, sắp xếp và đổi mới, nhưng mọi kết quả thu về đều rất thú vị. Khi tôi nghe nói về sự tăng trưởng bùng nổ của Lisa, tôi đã liên tục đấm vào không khí như thể tôi là tên ngớ ngẩn vậy.

Lisa có bị thực tế vật ngã không? Không. Doanh nghiệp của cô đã phát triển và dần có tên tuổi.

"Gần hai năm sau khi tái cấu trúc doanh nghiệp và thay đổi hướng kinh doanh, thay đổi khách hàng, phương pháp Profit First đã khiến mọi việc trở nên dễ dàng. Tôi đã nộp hết các khoản thuế trong năm nay và nó nhiều hơn những gì tôi có trong suốt 5 năm qua, và tôi có thể trả lương cho bản thân. Tôi cũng đã thu về lợi nhuận! Biết nói gì bây giờ nhỉ?! Điều đó thật tuyệt vời."

Áp dụng Đánh giá tức thì rất dễ. Ngược lại, đối diện với sự thật về tình hình tài chính trong doanh nghiệp của bạn lại rất khó khăn và đau khổ. Nhưng đó là một bước đi cần thiết để giúp bạn đạt được mục tiêu hướng tới sự tăng trưởng, lợi nhuận và sự thỏa mãn trong công việc. Vì vậy, hãy lạc quan và chấp nhận làm những việc bạn chưa từng làm trước đó.

CÔNG CỤ ĐÁNH GIÁ TỨC THÌ

Cho dù công việc kinh doanh của bạn đơn giản là không có lợi nhuận như bạn muốn hoặc luôn khiến bạn đau tim thì bạn vẫn luôn có tinh thần cảnh giác. Để phương pháp Profit First phát huy tác dụng, bạn cần phải làm điều này chứ không cần phải có thành tựu vẻ vang. Bây giờ là lúc để đối diện với sự thật. Nếu bạn nắm trong tay một vài tài liệu có sẵn để hoàn thành giai đoạn tiếp theo này thì tốt. Nhưng nếu bạn không có (tôi liệt kê chúng trong bước một bên dưới) hoặc không thể có được chúng thì cũng không sao. Chúng ta có thể hoàn thành đủ tốt mà không có chúng.

Profit First là một phương pháp quản lý tiền mặt. Chúng ta không đả động đến số tiền tích lũy hoặc bất kỳ hoạt động nào liên quan đến số tiền đó. Nó rất đơn giản: Bạn có thu được tiền mặt hay không? Và bạn có tiêu tiền hay không? Đó chính là những gì hệ thống này cung cấp cho bạn. Khi bạn có tiền mặt, tất cả đều không thành vấn đề. Vì vậy, đó là lý do tại sao chúng ta chỉ tập trung vào tiền mặt. Nếu bạn đang tự hỏi phương pháp này giải quyết các khoản khấu hao hoặc các khoản phải thu như thế nào, thì bạn vẫn đang nghĩ đến khoản tiền đó. Chúng ta sẽ chỉ đo lường các giao

dịch tiền mặt thực tế. Số tiền chảy vào và số tiền chảy ra. Số tiền thật sự. Qua các giai đoạn.

Khi bạn hoàn thành Đánh giá tức thì, hãy nhớ rằng các doanh nghiệp khác nhau sẽ có các thiết lập khác nhau. Tôi sẽ giúp bạn đạt được những con số hoàn hảo cho hoạt động kinh doanh cụ thể của bạn trong chương tiếp theo. Bây giờ, trong chương này, tôi sẽ cung cấp những con số gần đúng mà tôi đã rút ra từ việc khảo sát một nhóm các công ty ưu tú về tài chính (có lợi nhuận rất cao).

Trước khi bắt đầu Đánh giá tức thì, hãy lấy báo cáo lỗ, lãi (P&L) của cả năm ngoái. Lấy bản khai thu nhập thuế của mỗi chủ sở hữu trong doanh nghiệp cho kỳ tính thuế của năm đó. Lấy bảng cân đối kế toán vào cuối năm đó. Phần mềm kế toán của bạn (nếu bạn sử dụng) có thể dễ dàng cung cấp các tài liệu này; tất cả mọi thứ trừ bản khai thuế của bạn. Nếu bạn không có quyền truy cập vào bảng cân đối kế toán hoặc P&L của bạn cũng không sao, chúng ta vẫn có thể hoàn thành bước này.

Bạn đã sẵn sàng chưa? Đừng ngụy biện nữa nhé. Bạn phải tiến hành việc này thôi. Hãy sẵn sàng cho thử thách khắc nghiệt này – phương pháp Profit First.

Bảng 1 là mẫu kết quả phần Đánh giá tức thì của phương pháp Profit First. Hãy hoàn thành mẫu này ngay bây giờ! Bạn có thể viết trực tiếp vào cuốn sách này (hoặc nếu bạn đang đọc trên iPad hoặc Kindle hay một số trình đọc sách khác và không muốn thay thế màn hình, bạn có thể tải xuống một bản in được từ mục Tài nguyên tại trang web Mike Michalowicz.com). Mở phần phụ lục ở cuối cuốn sách (Phụ lục 2) để xem phiên bản đầy đủ của mẫu kết quả Đánh giá tức thì.

	THỰC TẾ	TỶ LỆ PHÂN BỔ MỤC TIÊU (TAP)	LỢI NHUẬN (ĐÒ-LA)	CHÊNH LỆCH	ĐIỀU CHỈNH
Tổng thu nhập	A1				
Nguyên vật liệu và nhà thầu phụ	A2				
Doanh thu thực	A3	100%	C3		
Lợi nhuận	A4	B4	C4	D4	E4
Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu	A5	B5	C5	D5	E5
Thuế	A6	B6	C6	D6	E6
Các chi phí vận hành	A7	B7	C7	D7	E7

Bảng 1: Mẫu kết quả phần Đánh giá tức thì của phương pháp Profit First

A1

1. Trong cột Thực tế, ô A1, nhập Tổng thu nhập của bạn trong 12 tháng cuối cùng. Đây là tổng doanh thu của bạn từ doanh số bán hàng và nên là dòng trên cùng (hoặc gần đó) trong bản P&L. Một trong những tên gọi phổ biến cho dòng trên cùng là Tổng thu nhập, Tổng doanh thu, Doanh thu, Bán hàng hoặc Doanh thu bán hàng thuần.

A2

2. Nếu bạn là một nhà sản xuất, nhà bán lẻ, hoặc hơn 25% doanh thu của bạn đến từ việc bán lại hoặc tập kết hàng tồn kho, hãy tính chi phí nguyên vật liệu (không phải lao động) trong 12 tháng cuối cùng và điền vào trong cột A2: Nguyên vật liệu và nhà thầu phụ. Tôi nhắc lại, chi phí ở đây không phải là Giá vốn bán hàng. Đây chỉ là chi phí nguyên vật liệu, và chỉ khi chi phí nguyên vật liệu bạn dùng chiếm 25% hoặc nhiều hơn doanh số bán hàng của bạn.

3. Nếu các nhà thầu phụ cung cấp phần lớn dịch vụ của bạn, điền chi phí của các nhà thầu phụ trong 12 tháng này vào cột cột A2: Nguyên vật liệu và nhà thầu phụ. (Nhà thầu phụ là những người làm việc cho bạn dựa trên các dự án nhưng có khả năng làm việc độc lập và có khả năng làm việc cho người khác. Bạn không trả lương cho họ, mà trả cho họ phí dự án, tiền hoa hồng, trả theo giờ và họ tự xử lý các khoản thuế, lợi ích của họ,...) Trong một số trường hợp, bạn phải trả cả chi phí nguyên vật liệu lẫn chi phí của nhà thầu phụ (hãy nghĩ đến việc xây nhà). Trong trường hợp đó, điền tổng hai chi phí này vào ô A2. Hãy nhớ, chỉ điền chi phí cho nguyên vật liệu và nhà thầu phụ của bạn ở đây, không phải chi phí cho lao động.

4. Nếu bạn là một công ty dịch vụ và phần lớn các dịch vụ của bạn do nhân viên của công ty cung cấp (bao gồm cả bạn), hãy điền 0 vào ô A2.

5. Nếu chi phí nguyên vật liệu hoặc nhà thầu phụ thấp hơn 25% Tổng thu nhập, hãy điền 0 vào ô A2. (Chúng ta sẽ tính các chi phí này trong mục chi phí vận hành.)

6. Nếu bạn không chắc chắn có nên đặt chúng vào phần Nguyên vật liệu và nhà thầu phụ hay không, hãy điền 0. Đừng quá lo lắng về điều này. Và cũng đừng sử dụng nó để thực hiện các điều chỉnh trên danh nghĩa. Mục tiêu ở đây chỉ là điều chỉnh doanh thu của công ty để đại diện cho những hoạt động thật sự làm ra doanh thu, nếu phần lớn chi phí dành cho nguyên vật liệu, vật tư hoặc nhà thầu phụ. Một lần nữa, nếu bạn thậm chí có một chút do dự, hãy điền 0 vào ô Nguyên vật liệu và nhà thầu phụ (ô A2). Nó sẽ phục vụ bạn tốt hơn trong kế hoạch dài hạn bằng cách làm cho bạn nhận thức cao hơn về chi phí của mình.

A3

7. Bây giờ, lấy Tổng thu nhập trừ đi chi phí cho Nguyên vật liệu và nhà thầu phụ để tính doanh thu thực của bạn. Nếu bạn điền 0 vào ô

Nguyên vật liệu và nhà thầu phụ, chỉ cần sao chép Tổng doanh thu vào ô A3 Doanh thu thực.

8. Mục tiêu ở đây là cho bạn biết Doanh thu thực của bạn. Đây là số tiền thật sự mà công ty bạn làm ra. Đối với những chi phí khác như Nguyên vật liệu và nhà thầu phụ, bạn có thể kiếm biên lợi nhuận, nhưng nó không phải là nhân tố cốt lõi của khả năng sinh lời bởi bạn có ít quyền kiểm soát nó. Đây có thể là khoảnh khắc đánh thức thật sự đối với các doanh nhân. Cơ quan bất động sản kiếm được 5 triệu đô-la doanh thu hàng năm và có vài đại lý (các nhà thầu phụ) thu được 4 triệu đô-la tiền hoa hồng thật sự là một doanh nghiệp trị giá 1 triệu đô-la (quản lý các đại lý bất động sản làm ra 4 triệu đô-la), chứ không phải là doanh nghiệp trị giá 5 triệu đô-la. Công ty nhân sự kiếm được 3 triệu đô-la một năm, trả cho các nhà thầu phụ để làm việc và trả các khoản chi tiêu dưới 2,5 triệu đô-la, thật sự là một doanh nghiệp trị giá 500.000 đô-la. Công ty kiến trúc trả 2 triệu đô-la cho lệ phí hàng năm và có một nhân viên nội bộ làm tất cả các công việc và thu về doanh thu 2 triệu đô-la một năm. Doanh thu thực là một cách đơn giản, nhanh chóng để nhìn nhận bình đẳng tất cả các công ty (Doanh thu thực của họ).

Doanh thu thực khác với lợi nhuận gộp, trong đó Doanh thu thực là tổng doanh thu trừ đi chi phí cho nguyên vật liệu và nhà thầu phụ được sử dụng để tạo ra và phân phối dịch vụ hoặc sản phẩm. Mặt khác, lợi nhuận gộp là một thuật ngữ kế toán được tính như là tổng doanh thu trừ đi chi phí nguyên vật liệu, nhà thầu phụ và chi phí cho thời gian mà nhân viên làm việc cho bạn để tạo ra và cung cấp dịch vụ hoặc sản phẩm. Đó là một sự khác biệt tinh tế nhưng rất quan trọng. Lợi nhuận gộp bao gồm một phần thời gian của người lao động và thời gian của bạn. Nhưng điều quan trọng là: bất kể bạn có một ngày bán hàng khởi sắc hay ế ẩm, bạn vẫn phải trả lương cho nhân viên dựa trên thời gian họ làm cho bạn. Bạn có thể sẽ trả cho họ như nhau nếu họ sửa chữa một chiếc xe giao hàng trong bốn hoặc năm giờ. Vì vậy, để đơn giản hóa mọi thứ, chúng ta phân loại bất kỳ nhân viên nào bạn có, làm việc toàn thời gian hoặc bán thời gian là chi phí vận hành chứ không phải là chi phí bán hàng. Thêm vào đó, lợi nhuận gộp có thể được điều chỉnh bằng cách di chuyển các con số xung quanh. Điều đó thì có gì tốt? Chúng ta muốn hiểu rõ về số liệu của bạn. Vì vậy, chỉ sử dụng chi phí bạn phải trả cho nguyên vật liệu và nhà thầu phụ khi tính Doanh thu thực.

A4

9. Bây giờ chúng ta đã biết Doanh thu thực của bạn, hãy bắt đầu với Profit First. (Xem nó hiệu quả đến đâu nhé!) Ghi lại Doanh thu thực của bạn từ 12 tháng qua trong ô A4: Lợi nhuận. Đây là khoản lợi nhuận tích lũy bạn có trong ngân hàng, hoặc đã chi trả cho chính mình (và/hoặc các đối tác) như một khoản tiền thưởng nhưng không

phải để bổ sung cho mức lương của bạn. Nếu bạn nghĩ mình có lợi nhuận, nhưng nó không nằm trong ngân hàng và chưa bao giờ được phân phối cho bạn như là một món tiền thưởng, điều này có nghĩa là bạn không thật sự có lợi nhuận. (Nếu bạn có ít lợi nhuận hơn bạn tưởng, chắc chắn bạn đã sử dụng nó để trả nợ từ những năm trước hoặc có thể bạn đang cố gắng làm lại phim **Enron**[1]).

---

1. Enron: The Smartest Guys in the Room (tạm dịch: Enron: Những người thông minh nhất trong phòng): là một bộ phim tài liệu Mỹ năm 2005 dựa trên cuốn sách bán chạy nhất năm 2003 của các phóng viên thuộc Fortune, Bethany McLean và Peter Elkind, một nghiên cứu về một trong những vụ bê bối kinh doanh lớn nhất trong lịch sử nước Mỹ. (BTV)

A5

10. Trong cột A5: Lương và chế độ đãi ngộ cho chủ sở hữu, hãy ghi số chi phí bạn tự trả cho mình (và bất kỳ chủ sở hữu nào khác của doanh nghiệp) trong 12 tháng qua trong bảng lương thông thường, chứ không phải là các khoản phân phối lợi nhuận.

A6

11. Trong ô Thuế A6, hãy ghi số tiền thuế công ty đã trả thay cho bạn. Điều này rất quan trọng: Đây *không phải* là số tiền bạn đã nộp thuế. Đây là số tiền công ty bạn đã thanh toán thuế (hoặc hoàn lại tiền đóng thuế cho bạn). Thuế là thuế thu nhập của tất cả chủ sở hữu và các khoản thuế doanh nghiệp khác. Khả năng công ty bạn đóng thuế cho bạn rất thấp (chúng tôi sẽ khắc phục điều đó). Vì vậy, rất có thể là bạn sẽ lại điền một số 0 tròn chĩnh vào phần đó. Nếu thuế thu nhập của bạn bị công ty khấu trừ từ tiền lương của bạn, hoặc vào cuối năm bạn phải bỏ tiền túi ra để đóng, chắc chắn công ty đã không đóng thuế cho bạn và một số 0 nữa lại được điền vào ô A6.

A7

12. Trong mục Chi phí vận hành ở ô A7, hãy cộng thêm tổng chi phí mà doanh nghiệp của bạn trả trong 12 tháng qua – tất cả mọi thứ ngoại trừ lợi nhuận, thuế, lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu và bất kỳ chi phí nguyên vật liệu và nhà thầu phụ nào đã hạch toán. Các chi phí đó đều được liệt kê trong các báo cáo của bạn. Đây là công đoạn mọi người dễ bị nhầm lẫn. Không có vấn đề gì nếu các con số không khớp nhau một cách hoàn hảo. Đây không phải là kế toán và bạn không cần làm cho chúng khớp nhau. Đây chỉ đơn giản là một hệ thống cung cấp cho chúng ta những con số gần đúng về vị trí, tình hình hiện tại của doanh nghiệp và sau đó cho chúng ta biết chúng ta cần bắt đầu từ đâu. Mục đích không phải là để có những con số hoàn hảo; mà là để chúng ta hiểu gần đúng về vị trí, tình hình hiện tại của doanh nghiệp. Và với sự hiểu biết đó, chúng ta có thể bắt đầu thực hiện kế hoạch lợi nhuận cho doanh nghiệp của mình. Đây chỉ là một điểm khởi đầu. Khi triển khai Profit First trong một khoảng thời gian dài, chúng ta sẽ tự động điều chỉnh và có được những con số hoàn hảo cho doanh nghiệp của mình. Chỉ cần bắt tay vào làm thôi.

Kiểm tra lại công việc của bạn bằng cách cộng thêm Lợi nhuận (A4), Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu (A5), Thuế (A6) và Chi phí vận hành (A7) để biết liệu bạn có được Doanh thu thực (A3) hay không. Nếu con số bạn tính không giống với con số trong ô A3 thì một số thứ đã bị bỏ qua. Kiểm tra lại các con số để xem liệu bạn có bỏ qua con số nào không. Khi bạn đảm bảo tất cả số liệu chính xác nhất có thể, hãy điều chỉnh số Chi phí vận hành lên hoặc xuống để có được con số bằng với Doanh thu thực. Điều này làm cho nhiều chuyên gia kế toán phẫn nộ, nhưng một lần nữa mục tiêu chỉ là thu được những con số gần đúng chứ không phải tìm kiếm những con số kế toán hoàn hảo. Bây giờ, cộng Doanh thu thực với chi phí cho Nguyên vật liệu và nhà thầu phụ và bạn sẽ biết được Tổng thu nhập. Hãy chắc chắn rằng tất cả đều đúng. Chúng ta đã làm việc chăm chỉ để hoàn thành cột đầu tiên, để giờ đây chúng ta có thể dễ dàng kết nối các công cụ.

B4-B7

13. Tiếp theo, nhập các tỷ lệ phần trăm thu được từ phương pháp Profit First vào cột Tỷ lệ phân bổ mục tiêu dựa trên ô Doanh thu thực của bạn (điền vào ô B4 đến B7). Sử dụng tỷ lệ phần trăm trong Bảng 2. Tôi gọi những tỷ lệ phân bổ mục tiêu này (Target Allocation Percentages – TAP) là tỷ lệ phần trăm của mỗi khoản tiền gửi được phân bổ cho các yếu tố khác nhau trong doanh nghiệp của chúng ta. TAP không phải là điểm khởi đầu mà là mục tiêu mà bạn đang hướng đến. Ví dụ: nếu Doanh thu thực của bạn trong 12 tháng qua là 722.000 đô-la, bạn nên sử dụng tỷ lệ như cột C trong Bảng 2. Nếu doanh nghiệp của bạn có 225.000 đô-la Doanh thu thực, hãy sử dụng tỷ lệ như cột A. Nếu bạn điều hành một bộ phận (hoặc có công ty riêng) trị giá 40 triệu đô-la, hãy sử dụng tỷ lệ như trong cột F.

C3-C7

14. Trong cột Lợi nhuận, sao chép số trong ô Doanh thu thực từ cột Thực tế của bạn (ô A3) vào ô Doanh thu thực tại cột Lợi nhuận (C3). Sau đó, nhân số Doanh thu thực đó với TAP cho mỗi hàng và ghi lại số đó trong ô Lợi nhuận tương ứng. Ví dụ: để xác định Lợi nhuận của bạn, hãy nhân C3 (Doanh thu thực) với B4 (TAP cho Lợi nhuận) để có được C4 (Lợi nhuận mục tiêu của phương pháp Profit First). Thực hiện quá trình tương tự để tính toán mỗi ô trong cột Lợi nhuận.[1] Đây là số tiền cho lợi nhuận mục tiêu của bạn cho mỗi loại. Chào mừng bạn đến với thời điểm của sự thật. (Tôi hy vọng chúng ta vẫn có thể là bạn bè.)

---

1. Để tính được cột Lợi nhuận (đô-la) (ô C4), công thức là C3 x B4 = C4. Để tính lợi nhuận cho chủ sở hữu (C5), C3 x B5 = C5. Để tính lợi nhuận cho thuế (C6), C3 x B6 = C6. Và để tính lợi nhuận cho Chi phí vận hành (C7), công thức là C3 x B7 = C7. (TG)

D4-D7

15. Trong cột Chênh lệch, lấy số liệu từ cột Thực tế và trừ đi số liệu tại cột Lợi nhuận.[2] Điều này rất có thể dẫn đến một con số âm cho hàng Lợi nhuận hoặc Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu hoặc Chi phí vận hành, hoặc cả ba. Đó là sự chênh lệch của bạn, số tiền bạn cần để bù đắp. Số âm có nghĩa là tiền của bạn đang thất thoát trong những phần này. Đôi khi, nó chỉ là một vấn đề, nhưng trong hầu hết các trường hợp doanh nghiệp thất thoát tiền trong các khoản Lợi nhuận, Lương và đãi ngộ cho Chủ sở hữu và Thuế cũng như có một số dương (có nghĩa thừa ra) trong Chi phí vận hành. Nói cách khác, chúng ta đang trả quá ít cho Lợi nhuận, Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu, Thuế, đồng thời phải trả quá nhiều cho Chi phí vận hành.

---

2. Để tính sự chênh lệch cho Lợi nhuận (D4), công thức là A4 - C4 = D4. Để tính sự chênh lệch cho Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu (D5), công thức là A5 - C5 = D5. Để tính sự chênh lệch cho thuế (D6), công thức là A6 - C6 = D6. Để tính sự chênh lệch cho Chi phí vận hành, áp dụng công thức A7 - C7 = D7. (TG)

E4-E7

16. Cột cuối cùng: Điều chỉnh (từ ô E4 đến E7) sẽ không có con số nào cả, mà chỉ có hai từ tăng lên và giảm xuống ở bên cạnh mỗi loại chi phí. Nếu số liệu trong cột Chênh lệch là số âm, hãy viết tăng lên vào ô tương ứng ở cột Điều chỉnh, bởi vì chúng ta cần phải tăng sự đóng góp, phân bổ cho những loại chi phí này để điều chỉnh sự chênh lệch. Ngược lại, nếu đó là số dương, hãy viết *giảm xuống* vào ô tương ứng ở cột Điều chỉnh vì đây là loại chi phí mà chúng ta cần giảm chi tiêu để khắc phục tình hình của doanh nghiệp.

	A	B	C	D	E	F
Phạm vi doanh thu thực	0 – 250.000 đô-la	250.000 – 500.000 đô-la	500.000 – 1 triệu đô-la	1 triệu – 5 triệu đô-la	5 triệu – 10 triệu đô-la	10 triệu – 50 triệu đô-la
Doanh thu thực	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Lợi nhuận	5%	10%	15%	10%	15%	17%
Lương và đãi ngộ cho Chủ sở hữu	50%	35%	20%	10%	5%	3%
Thuế	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Chi phí vận hành	30%	40%	50%	65%	65%	65%

Bảng 2: Tỷ lệ phân bổ mục tiêu

Những con số và tỷ lệ đó có ý nghĩa gì?

Những con số trong Bảng 2 là những con số điển hình tôi đã thấy khi làm việc với vô số công ty trong nhiều năm qua và trong việc kinh doanh của riêng mình. Và chúng là những con số rất đẹp, đại diện cho những gì tôi đã thấy. Nhưng những tỷ lệ phần trăm trên không phải là những tỷ lệ hoàn hảo, tuy nhiên chúng lại là một điểm xuất phát tuyệt vời.

Khi áp dụng Đánh giá tức thì, rất có thể bạn sẽ thấy những tỷ lệ phần trăm thực tế của bạn không giống với các con số trong Bảng 2 chút nào, nhưng điều này không thành vấn đề, vì tỷ lệ này chỉ là mục tiêu, là những gì bạn cần hướng tới. Chúng ta sẽ dần dần tiếp cận các mục tiêu này. Đồng thời, đây là những thông tin chi tiết đằng sau các tỷ lệ phần trăm.

Để xác định các Tỷ lệ phân bổ mục tiêu này, tôi phân loại các công ty thành sáu cấp như sau:

1. Khi một công ty kiếm được ít hơn 250.000 đô-la doanh thu, về cơ bản, công ty đó chỉ có một nhân viên. Chính là bạn. Bạn là nhân viên chủ chốt và thường là duy nhất (với một số nhà thầu, nhân viên bán thời gian, hoặc có thể là một nhân viên toàn thời gian khác). Nhiều người lao động/doanh nhân tự do đều đang ở giai đoạn này và nếu họ lựa chọn ở lại (chỉ mình họ và không có nhân viên nào khác), thì họ nên tăng khả năng sinh lời và thậm chí trả, phân bổ lợi nhuận với tỷ lệ cao hơn những gì tôi đã liệt kê bên trên. Vì họ không phải trả chi phí cho nhân viên hoặc những chi phí cần thiết khác để hỗ trợ bộ máy cồng kềnh với nhiều nhân viên.

2. Công ty có thu nhập từ 250.000-500.000 đô-la, có thể có nhiều nhân viên hơn. Các trang thiết bị, hệ thống cơ bản sẽ đều cần thiết (như một Hệ thống quản lý khách hàng (CRM) được chia sẻ cho nhóm của bạn)..., cộng với đó, bạn sẽ phải trả lương cho nhân viên, do đó Chi phí vận hành sẽ tăng lên. Và lương, chế độ đãi ngộ cho chủ sở hữu sẽ phải giảm xuống (và tiếp tục giảm hơn nữa) vì bạn đang thực hiện bước đầu tiên để biến công ty trở thành một công ty ít nhân viên và nhiều cổ đông. Khi những người khác bắt đầu làm việc thì bạn sẽ có được lợi nhuận từ số tiền đóng góp và khoản lợi nhuận được phân phối cho bạn.

3. Nếu công ty có thu nhập ở mức 500.000-1 triệu đô-la, thì xu hướng và mô hình tăng trưởng sẽ cần nhiều hệ thống và nhiều nhân viên hơn. Lúc này, bạn sẽ tập trung vào việc tăng lợi nhuận bởi vì bạn cần dự trữ đôi chút để chuyển đổi, phát triển doanh nghiệp của mình và đạt tới mức tăng trưởng từ 1-5 triệu đô-la.

4. Các công ty có tăng trưởng từ 1-5 triệu đô-la không cần bổ sung và cải tiến các hệ thống thêm nữa vì chúng đã rất tốt rồi; bây giờ các hệ thống đó trở thành những thứ bắt buộc phải có. Thông thường, sự đầu tư lớn nhất vào hoạt động kinh doanh cần phải xảy ra vào thời điểm này, vì tất cả các kiến thức trong đầu bạn phải được chuyển đổi thành các hệ thống, quy trình và danh sách kiểm. Bạn không thể giữ nó

trong đầu được nữa. Điều này có nghĩa là bạn cần phân bổ nhiều hơn vào mục Chi phí vận hành. Đây là khi bạn không cần làm quá nhiều việc nữa; đó là khi doanh nghiệp của bạn phát triển và bạn phải dành phần lớn thời gian để hoàn thiện và phát triển doanh nghiệp (chứ không phải chỉ là nhân viên của nó), và phần thời gian còn lại là dành cho việc chào bán các dự án lớn.

5. Thông thường đội ngũ quản lý của các công ty có doanh thu từ 5-10 triệu đô-la sẽ làm việc để đưa công ty lên một tầm cao mới, và cấp độ quản lý thứ hai sẽ bắt đầu hình thành một cách rõ ràng. Người sáng lập ngày càng tập trung nhiều hơn vào những điểm mạnh đặc biệt của mình. Chủ sở hữu được hưởng một mức lương ổn định và phần lớn thu nhập có thể mang về nhà là từ lợi nhuận của công ty chứ không phải mức lương mà người sáng lập được nhận.

6. Một doanh nghiệp có thu nhập từ 100-500 triệu đô-la thường sẽ tăng trưởng ổn định và đạt được mức tăng trưởng đoán được. Thu nhập của người sáng lập gần như được tạo ra hoàn toàn từ việc phân phối lợi nhuận. Lương của chủ sở hữu tương ứng với vai trò của họ, nhưng thường không đáng kể. Các doanh nghiệp có quy mô này có thể nâng cao hiệu quả sử dụng tiền mượn để mua các công ty khác nhằm tối đa hóa lợi nhuận.

	THỰC TẾ	TỶ LỆ PHÂN BỔ MỤC TIÊU	LỢI NHUẬN (ĐÔ-LA)	CHÊNH LỆCH	ĐIỀU CHỈNH
Tổng thu nhập	A1 1,233 triệu đô-la				
Nguyên vật liệu và nhà thầu phụ	A2 0 đô-la				
Doanh thu thực	A3 1,233 triệu đô-la	100%	C3 1,233 triệu đô-la		
Lợi nhuận	A4 5.000 đô-la	B4 10%	C4 123.000 đô-la	D4 118.000 đô-la	E4 Tăng
Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu	A5 190.000 đô-la	B5 10%	C5 123.000 đô-la	D5 67.000 đô-la	E5 Giảm
Thuế	A6 95.000 đô-la	B6 15%	C6 184.950 đô-la	D6 89.950 đô-la	E6 Tăng
Chi phí vận hành	A7 943.000 đô-la	B7 65%	C7 801.450 đô-la	D7 141.550 đô-la	E7 Giảm

Bảng 3: Ví dụ kết quả Đánh giá tức thì hoàn chỉnh

Bảng 3 là một ví dụ hoàn chỉnh về quá trình này từ một công ty luật. Kết quả và những con số hiện ra sau khi áp dụng Đánh giá tức thì hoàn chỉnh đã chỉ ra một vài điều (đau đớn). Doanh nghiệp này gần như không có đủ lợi nhuận, và để có lợi nhuận thì công ty này nên thêm 118.000 đô-la mỗi năm vào ô D4. Với 5.000 đô-la trong tài khoản Lợi nhuận (ô A4), thì cơ bản đây chỉ là một doanh nghiệp đang hòa vốn. Chỉ cần một tháng làm ăn sa sút và công ty này sẽ tuột dốc, thậm chí là phá sản.

Khi tình hình doanh nghiệp tiến triển và ổn định hơn, có thể thuế sẽ tăng (ô C6). (Trả nhiều thuế hơn là một dấu hiệu của một doanh nghiệp ổn định và thịnh vượng – bạn càng kiếm nhiều, bạn càng trả nhiều thuế... cho đến khi bạn làm ra rất nhiều tiền và tham gia vận động hành lang và không phải trả gì cả. Đừng bảo tôi thử.) Và Chi phí vận hành như thế này quá cao, họ nên giảm đi 141.000 đô-la (ô D7).

Nhìn vào kết quả của bản Đánh giá tức thì này, lãnh đạo của công ty có thể thấy rõ ràng những điều họ cần làm để khiến doanh nghiệp phát triển và ổn định: Giảm lương của chủ sở hữu (ô E5) và cắt giảm chi phí hoạt động (ô E7), có thể bao gồm cả nhân viên. Điều này sẽ giải phóng dòng tiền để phục vụ cho khoản lợi nhuận mà họ cần phải cải thiện (ô E4) và cho phép họ dự trữ nhiều tiền hơn để nộp tiền thuế của chủ sở hữu và doanh nghiệp (ô E6). Điều này sẽ đòi hỏi sự can đảm, và quá trình này sẽ đau đớn lắm đây.

Đánh giá tức thì sẽ vẽ ra một viễn cảnh rõ ràng, rành mạch và đó cũng có thể là một sự thức tỉnh thô lỗ. Nhưng không còn cách nào khác. Đừng hy vọng nhiều vào các vị khách hàng lớn, những tấm séc giá trị cao, hoặc bất cứ điều gì to lớn sẽ cứu bạn khỏi sự khủng hoảng hằng ngày. Chúng ta nên biết chính xác những gì chúng ta cần làm.

Một công ty có khả năng tài chính là kết quả của hàng loạt các chiến thắng tài chính nhỏ lẻ hằng ngày, không phải là kết quả của một thời điểm vĩ đại. Lợi nhuận không phải là một sự kiện, mà đó là một thói quen.

ĐỪNG HOẢNG SỢ!

Có thể bạn nhớ ra trong giai đoạn "xây dựng lại" doanh nghiệp, tôi đã viết cuốn sách đầu tiên của mình, Khởi nghiệp từ khốn khó; nền tảng của nó là một loạt nguyên tắc tôi sử dụng để bắt đầu doanh nghiệp của mình. Điều cốt lõi của những nguyên tắc này là sự tiết kiệm – tôi đã hoàn toàn tin tưởng rằng bất kỳ doanh nhân

nào cũng có thể bắt đầu kinh doanh với số vốn ít ỏi (hoặc không có tiền) và phát triển doanh nghiệp đó bất kể họ có gì trong ngân hàng hay không. Cuốn sách này chứa đầy những lời khuyên bổ ích để tiết kiệm tiền khi thành lập và điều hành một doanh nghiệp. Và kể từ khi xuất bản lần đầu tiên, tôi đã nghe tin rằng có hàng ngàn doanh nhân đã làm theo lời khuyên này (hay một sự khác biệt) khi họ khởi nghiệp hoặc điều hành doanh nghiệp của riêng mình.

Và để tôi nói với cho bạn nghe, tôi không chỉ tiết lộ về sự tiết kiệm. Sau sự tiêu pha điên cuồng của mình, sau thời điểm đến-với-Chúa-Giê-su (Chúa Giê-su là một tên khác cho việc "gần phá sản"), tôi đã trở lại với nguồn cội của mình. Đường trở về. Không phải vì tôi phải làm thế, mà là tôi muốn vậy. Tôi đã thực hiện sứ mệnh của mình để có thể mang về những thứ doanh nghiệp cần với giá rẻ nhất có thể và tự hào về điều đó. Chi phí văn phòng của tôi chỉ là 1.000 đô-la một tháng – nó chỉ như những hạt đậu phộng nếu so với số tiền thuê trước đây: 14.000 đô-la một tháng. Tôi mua lại đồ nội thất phòng họp cũ để được hưởng mức giảm giá khủng tới 75%. Bảng họp của tôi được làm tại nhà, với bảng trắng được sử dụng để viết thông tin, vải và một số sáp xe hơi để xóa.

Vì vậy, hãy tưởng tượng tôi đã ngạc nhiên như thế nào khi thực hiện đánh giá riêng về công việc kinh doanh của mình và phát hiện ra mặc dù tôi siêu tiết kiệm nhưng tôi vẫn "rỉ máu". Không hề cường điệu khi nói rằng tôi đã bị sốc khi khám phá ra điều này. Tôi nghĩ: "Tôi có thể mua được đống đồ đạc này rẻ hơn bao nhiêu nữa đây?" Thật sự quá nản lòng.

Sau đó, tôi đã nhận ra vấn đề không phải ở việc tôi đã tiêu bao nhiêu tiền để trang trải chi phí. Vấn đề là đáng lẽ ra tôi không nên chi tiêu bất cứ khoản tiền nào cho chúng. Ví dụ, tôi không thật sự cần một văn phòng. Vì trên thực tế, tôi không phải gặp gỡ hoặc tiếp đón khách hàng. Tôi đã viết một cuốn sách và xây dựng một sự nghiệp mới như một diễn giả. Điều đó có nghĩa là tôi đã dành rất nhiều thời gian ở một mình, trên đường đi và cuộc họp qua điện thoại cũng như Skype. Các nhà thầu phụ của tôi cũng cảm thấy dễ dàng hơn khi làm việc ở nhà.

Sự thật là, tôi muốn có một không gian văn phòng bởi nó khiến tôi cảm thấy được công nhận. Và sau thời khắc chứng kiến con lợn đất của con gái, tôi cần phải nhận ra điều đó. Nhưng điểm mấu chốt là, tôi không thể tiếp tục thuê nó nếu tôi muốn kiếm lợi nhuận mỗi tháng. Vì vậy, tôi cho thuê văn phòng của mình và thực hiện một thỏa thuận ngọt ngào tại một nhà máy bánh quy từ

một người bạn lâu năm đáng tin cậy: có văn phòng miễn phí và không gian để tổ chức các cuộc họp. Tôi xóa bỏ các khoản chi tiêu trên bảng cho đến khi tôi ngừng rỉ máu và thấy doanh nghiệp cùng với lợi nhuận của tôi phát triển. Một phần thưởng bổ sung chính là những chiếc bánh quy miễn phí. Và khi tôi nói về phần thưởng bổ sung này, nghĩa là có thêm một đống mỡ khoảng 2,5kg quanh eo của tôi. Vì thế... nó thật sự không phải là một phần thưởng.

Kể từ khi tôi thực hiện được điều đó, trong những năm tiếp theo, việc cắt giảm chi phí gần như đã trở thành thách thức chiến lược thú vị nhất. Nhưng để thưởng thức quá trình đó, đầu tiên bạn phải đối mặt với một số sự thật khắc nghiệt. Tôi đã áp dụng Đánh giá tức thì cho vô số doanh nghiệp, và các phản ứng rất đa dạng, như "Thật sao? Tôi có thể làm điều đó ư?" hay "Anh nghĩ anh là ai hả Mike, anh đang cho tôi biết vị thế mà doanh nghiệp tôi nên có đấy à?"

NẾU DOANH NGHIỆP CỦA BẠN HOÀN TOÀN MỚI

Profit First sẽ hoạt động như thế nào nếu bạn vừa mới thành lập doanh nghiệp và không có doanh thu? Bạn có nên đợi cho đến khi bạn có một khoản tiền để bắt đầu sử dụng phương pháp Profit First không? Cái quái gì vậy? Tất nhiên là không rồi. Bắt đầu ngay đi, với hầu bao trống rỗng, với toàn bộ tương lai phía trước của doanh nghiệp mình. Đó thật sự là thời thời điểm tốt nhất để bắt đầu sử dụng phương pháp Profit First. Tại sao ư? Bởi vì nó cho phép bạn hình thành một thói quen mạnh mẽ ngay từ việc thu và chi, từ khi doanh nghiệp của bạn đang hình thành và có lẽ quan trọng hơn, nó sẽ ngăn cản bạn phát triển những thói quen xấu và khó thay đổi về tài chính.

Ngoài ra, trong giai đoạn đầu xây dựng doanh nghiệp, bạn cần dành nhiều thời gian nhất có thể cho việc bán hàng và phát triển; hệ thống và quy trình sẽ được xây dựng sau. Vì những lý do này, tốt nhất là bạn không phải lo lắng về việc tìm ra đúng tỷ lệ phân bổ cho doanh nghiệp của mình.

Đơn giản là chỉ cần sử dụng tỷ lệ phần trăm có sẵn trong Đánh giá tức thì để phục vụ cho sự phân bổ mục tiêu của bạn. Nhưng hãy bắt đầu với 1% phân bổ cho tài khoản LỢI NHUẬN (Tại sao lại là 1% thì bạn sẽ biết trong chương tiếp theo), 50% cho LƯƠNG VÀ CHẾ ĐỘ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU, và 15% cho THUẾ. Hãy điều chỉnh hàng quý để tăng tỷ lệ phần trăm

cao hơn và thúc đẩy doanh nghiệp của bạn gần với TAP được đề xuất trong cuốn sách này. Và đừng lo lắng về bất kỳ điều gì cho đến khi doanh nghiệp của bạn hoạt động ít nhất một năm vì bạn đã có những chiến lược nâng cao về Profit First tôi chia sẻ ở cuối cuốn sách. Mục tiêu của các doanh nghiệp mới là hình thành cốt lõi cơ bản của thói quen tốt, đó là Profit First và sau đó dành mọi giây phút khác để tiến tới thành công.

HÀNH ĐỘNG: ĐÁNH GIÁ TỨC THÌ HOÀN CHỈNH

Bước 1 (Bước một và bước duy nhất): Toàn bộ chương này thật sự là một bước hành động lớn, vì vậy nếu bạn chưa hoàn thành Đánh giá tức thì cho doanh nghiệp của mình, hãy thực hiện ngay bây giờ. Bạn có thể học được rất nhiều điều từ cuốn sách này nếu bạn tiến hành Đánh giá tức thì hay không? Chắc chắn rồi. Bạn sẽ đọc hết cuốn sách này và nhanh chóng thấy được kết quả chứ? Chắc là không rồi. Vì vậy, hãy dừng lại và làm điều đó ngay bây giờ. Tôi đang đợi… làm ngay bây giờ đi.

VUI LÒNG ĐỌC PHẦN NÀY

Nếu bạn cảm thấy quá xấu hổ về bản thân và những lựa chọn bạn đã thực hiện, hoặc tức giận về những con số bạn thấy trong Đánh giá tức thì, thì có một điều tôi muốn bạn biết:

Bạn bình thường. Hoàn toàn bình thường, 100% bình thường.

Nếu bạn đang gặp khó khăn trong việc đối mặt với phần còn lại của cuốn sách lúc này thì cũng không sao. Dừng lại ngay bây giờ và quay trở lại sau khi bạn cảm thấy sẵn sàng đối mặt với nó. Nhưng hãy làm một điều: thiết lập một tài khoản LỢI NHUẬN tại một ngân hàng riêng, và mỗi khi bạn có một khoản tiền gửi, hãy chuyển 1% vào tài khoản đó. Tôi biết đó là "đậu phộng" và bạn có thể nghĩ rằng số tiền đó chẳng đáng là bao để gây ảnh hưởng đến doanh nghiệp của bạn, nhưng đó là lý do bạn đang giữ tỷ lệ phân bổ lợi nhuận thấp. Bạn có thể điều hành doanh nghiệp của mình như bạn vẫn làm và bạn sẽ không cảm thấy gì cả, nhưng khi trở thành thói quen thì nó sẽ thay đổi doanh nghiệp của bạn mãi mãi. Chẳng bao lâu nữa, cảm giác bị choáng ngợp, tức giận và thất vọng sẽ biến mất khi thói quen kiếm tiền mới được xây dựng. Sau đó, bạn có thể khám phá cuốn sách này một lần nữa và tìm hiểu sâu hơn về phần còn lại của phương pháp Profit First.

Chương 5
TỶ LỆ PHÂN BỔ

Nhiều năm về trước, một đồng nghiệp đã chia sẻ với tôi một câu chuyện về việc đạt được các mục tiêu tài chính. Một nữ diễn giả năng động sắp đạt được mục tiêu của mình đã đến một trại huấn luyện cách diễn thuyết. Trong một buổi học, người hướng dẫn giải thích cách bán hàng ngay tại hội trường. Ông nói: "Khi bạn làm theo phương pháp này, 80% khán giả sẽ mua sản phẩm của bạn ngay khi sự kiện kết thúc."

Với sự chú tâm và cuồng nhiệt, tôi và nữ diễn giả – những người sắp đạt được mục tiêu – bắt đầu nói chuyện với nhau. Cô nói ban đầu cô chỉ thu hút được 25% khán giả. Theo thời gian, tỷ lệ khán giả chú ý đã tăng lên đến 50%, sau đó là 60%. Sau một năm, cô luôn bán được sản phẩm cho khoảng 75% khán giả đến dự bài phát biểu của mình. Cô đã đạt được kết quả xuất sắc, nhưng không cao như người hướng dẫn của cô đã hứa.

Một buổi sáng, cô ngồi ăn sáng với vài đồng nghiệp và người hướng dẫn cũ cũng đến đó. Cô mong ngóng được nói chuyện với ông ấy và nhận được hướng dẫn về cách để đạt được 5% còn lại. Bí quyết cuối cùng để đạt đến 80% là gì? Khi cô kể câu chuyện của mình với người hướng dẫn, ông ấy đã rất ngạc nhiên và nói: "80% ư? Cô nghĩ tôi đã nói 80% à? Tôi nói 18% mà."

Tôi kể cho bạn câu chuyện này để minh họa cho một vài điều mà tôi tin rằng đó là sự thật, bởi chính tôi cũng từng trải qua việc đó. Vấn đề không phải là ở con số, nếu bạn làm việc để đạt được nó và tin mình sẽ làm được thì bạn không chỉ đạt được đó mà bạn còn có thể thổi bay những con số "hợp lý" mà những người khác đã đặt ra.

Phương pháp Profit First hiệu quả ở nhiều cấp độ. Trong chương

này, nó bắt đầu với việc cài đặt tỷ lệ phân bổ và số tiền bạn sẽ chuyển sang các tài khoản LỢI NHUẬN, LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU và THUẾ. Đến cuối chương, bạn sẽ có một đánh giá tùy chỉnh về doanh nghiệp của mình. Nếu bạn muốn bỏ qua bước này và bắt đầu thực hiện phương pháp Profit First, hãy đọc Chương 6. Bạn có thể quay lại đọc chương này sau và điều chỉnh tỷ lệ phần trăm của mình. Làm cách nào cũng được, miễn là bạn đang thật sự áp dụng phương pháp Profit First thì bạn đang là người chiến thắng.

HAI VẤN ĐỀ THƯỜNG GẶP

Đánh giá tức thì được dựa trên phạm vi, quy mô của doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp sẽ có kết quả, tỷ lệ hơi khác nhau (mặc dù doanh nghiệp và ngành nghề của bạn gần như không độc đáo như bạn nghĩ). Những con số bạn đưa ra trong Đánh giá tức thì không phải là những con số hoàn hảo, nhưng chúng tiệm cận với kết quả thu được sau khi tiến hành đánh giá chi tiết hơn.

Trước khi chúng ta bàn sâu về vấn đề đó, tôi muốn giải quyết hai vấn đề thường gặp mà các doanh nhân, doanh nghiệp phải đối mặt khi họ quyết định bắt đầu theo phương pháp Profit First – và chúng không đi đôi với nhau.

1. Đừng quá quan tâm đến tiểu tiết: Thứ nhất, một số doanh nhân mắc sai lầm khi bị mắc kẹt trong việc tìm kiếm thông tin chi tiết. Họ dành hàng giờ, hàng ngày, hàng tuần hoặc lâu hơn nữa để hoàn thiện các tỷ lệ trước khi họ làm bất cứ điều gì khác. Tồi tệ hơn, một số doanh nhân bị mắc kẹt trong các chi tiết vụn vặt và không bao giờ dư thời gian để làm bất cứ điều gì khác. Tê liệt phân tích chính là kẻ thù cũ của chúng ta. Trong chương này, chúng ta phải chú ý tới bản chất của vấn đề, bất cứ khi nào bạn nghĩ mình đang lạc trong hang thỏ với đầy rẫy những nghiên cứu và các tỷ lệ phần trăm, thì hãy dừng lại và chuyển sang chương tiếp theo. Chủ nghĩa hoàn hảo giết chết mọi ước mơ.

2. Cân nhắc trước khi hành động: Mặt khác, nếu giống tôi, bạn có thể mắc phải một lỗi rất thông thường, đó là hành động quá nhanh và làm những việc quá quan trọng nhưng không có sự chuẩn bị kỹ càng. Tôi là loại người bắt đầu trước khi có tất cả thông tin vì hầu hết việc học tập sẽ xảy ra trong quá trình làm việc. Nhưng tôi đặt sự thành công vào rủi ro khi tôi thiếu sự chuẩn bị. Trong những trường hợp đó, "cái tôi" của tôi sẽ đổ lỗi cho hệ thống trong khi những sai lầm chỉ đơn giản là do tôi không chuẩn bị đầy đủ.

Tôi đã thấy các doanh nhân bắt đầu phương pháp Profit First của họ bằng cách ngay lập tức lấy 20% lợi nhuận. Họ nói: "Điều này thật đơn giản. Tôi hiểu rồi. 20%! Tôi đã hoàn thành. Xử lý vấn đề tiếp theo thôi." Không quá nhanh đấy chứ, anh bạn. Đây là một sai

lầm điển hình và chính tôi cũng từng mắc phải. Hoàn thành phương pháp Profit First ngay trong ngày đầu tiên cũng giống như việc bạn tặng 19 lít máu trong lần đi hiến máu đầu tiên. Bạn biết điều gì sẽ xảy ra nếu bạn đã cố gắng để làm điều đó chứ? Bạn sẽ chết. Tổng số máu bơm qua cơ thể con người là chưa đầy 8 lít, vì vậy tốt hơn là bạn quên cách đó đi trước khi bạn đạt được mục tiêu có 19 lít máu. Tuy nhiên, có một cách để đạt được mục tiêu một cách an toàn. Nếu chúng ta hiến tặng một lượng máu nhỏ theo thời gian, thì cuối cùng chúng ta cũng sẽ tặng và tích lũy đủ 19 lít máu.

Tỷ lệ phân bổ mục tiêu – thứ mà chúng ta gọi là TAP, chỉ đơn giản là các mục tiêu bạn đang hướng đến. Để hiểu rõ hơn, tôi xin nhắc lại: TAP không phải là điểm xuất phát. Tôi đã thu được TAP từ các cuộc điều tra và đánh giá cho khoảng 1.000 công ty hàng đầu về tài chính, trong tất cả các ngành nghề và mọi quy mô, cũng như phân tích một vài công ty trong số hàng nghìn công ty đã triển khai phương pháp Profit First và kết quả là họ đã *gia nhập* giới thượng lưu và có được sự vững mạnh về tài chính. Đó là động lực để hướng tới TAP. Ngay lúc này, có thể bạn đang nghĩ: "Mike à, bạn không biết gì về ngành nghề của tôi rồi. Tôi không thể đạt được những con số đó đâu." Đó là khi tôi phải mang ra những khẩu súng lớn, những người như Henry Ford, người đã nói: "Nếu bạn nghĩ rằng bạn có thể hoặc nghĩ bạn không thể, thì bạn đều đúng." Lạc quan lên nào. Nhất là khi bạn đặt ra những giả định về khả năng sinh lời cho doanh nghiệp hoặc ngành của bạn. Nói cách khác, hãy nghĩ rằng bạn có thể.

Hiện tại, doanh nghiệp của bạn có thể có những con số tốt hơn TAP. Nếu đúng là như vậy, xin chúc mừng! Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là bạn có thể trì hoãn mọi việc và ngủ quên trên chiến thắng. Bạn vẫn cần thúc đẩy và cải thiện chính mình. Và cố gắng trở thành một trong những thành viên của giới thượng lưu của thượng lưu.

TỶ LỆ PHÂN BỔ HIỆN THỜI (CAP)

Tỷ lệ phân bổ hiện thời (Current Allocation Percentage – CAP) là vị thế hiện nay của doanh nghiệp. Đây là những con số mà bạn sẽ điều chỉnh chậm rãi nhưng liên tục theo thời gian để tiến gần hơn đến các TAP. Ví dụ: TAP lợi nhuận cho doanh nghiệp có quy mô như của bạn có thể là 20%, nhưng khoản phân bổ lợi nhuận trước đây của bạn có thể là 0%. (Nếu đúng như vậy thì cũng đừng băn khoăn, điều này phổ biến mà.) Nếu cho đến tận bây giờ, bạn vẫn chưa phân bổ lợi nhuận, thì CAP lợi nhuận của bạn là 0%.

Để công ty của bạn có thể gia nhập vào giới thượng lưu với sự ưu tú và vững mạnh về tài chính, bạn sẽ từ từ, có chủ ý và liên tục hướng tới TAP. Những gì bạn sẽ làm là chuyển từ 0% lên 1% CAP lợi nhuận. Sau đó, trong quý tới, bạn sẽ tăng CAP của bạn lên đến 3% và sau đó trong quý tiếp theo là 5%.

Một số người nghe những điều tôi vừa chia sẻ về CAP nhưng vẫn nghĩ rằng: "Tôi đã được dạy rằng 'làm lớn hoặc về nhà', vì vậy tôi sẽ chuyển tất cả, từng xu một sang tài khoản Lợi nhuận của tôi." Nếu bạn tích trữ phần lớn thức ăn ở bàn cho chính mình, thì bạn không để lại bất kỳ nhiên liệu nào cho việc kinh doanh của chính mình. Hãy nhớ rằng, doanh nghiệp của bạn đang tồn tại nhờ những gì còn sót lại, chứ không phải bạn. Nhưng những phần đó phải đủ để doanh nghiệp của bạn tiếp tục phát triển.

Chìa khóa để thực hiện phương pháp Profit First thành công chính là lặp đi lặp lại hàng loạt bước nhỏ. Vì vậy, cứ bình tĩnh.

Trong khi bạn từ từ bắt đầu xây dựng phương pháp Profit First, chúng cũng sẽ giúp bạn thực hiện một kiểu mẫu đơn giản, lặp đi lặp lại. Các doanh nhân thường quản lý tiền của họ trong một nhịp điệu, phương pháp Profit First thất thường cũng như dễ gây nhầm lẫn và hoảng loạn. Nhưng vào cuối chương tiếp theo, tôi sẽ giúp bạn có được một nhịp điệu, phương pháp Profit First đơn giản để bạn có thể kiểm soát và hiểu rõ về tình hình tài chính của mình.

Cùng tìm hiểu thôi nào!

TỶ LỆ PHÂN BỔ MỤC TIÊU CHO LỢI NHUẬN CỦA BẠN (TAP LỢI NHUẬN)

Đánh giá tức thì là điểm xuất phát cho tất cả Tỷ lệ phân bổ mục tiêu của bạn (TAP). Nếu bạn là người thiên về phân tích, bạn có thể điều chỉnh TAP cụ thể hơn cho ngành nghề của mình. Điều này không cần thiết vì TAP chỉ là các mục tiêu chúng ta hướng đến. Khi bạn di chuyển và điều chỉnh CAP của mình, bạn sẽ tự tìm thấy những gì phù hợp với mình.

Bây giờ bạn phải làm một vài nghiên cứu để thiết lập các con số mục tiêu cụ thể hơn. Có một số cách tiếp cận như sau:

1. Nghiên cứu các công ty đại chúng: bạn được yêu cầu xem xét các báo cáo tài chính có sẵn của các công ty đại chúng. Hãy tìm kiếm nhanh cụm *tổng quan thị trường tài chính* trên Internet và bạn sẽ tìm thấy hàng chục trang web báo cáo tài chính cho các công ty đại chúng. Xem xét ít nhất năm công

ty trong ngành của bạn hoặc trong một ngành công nghiệp tương tự. Nếu bạn không tìm thấy chỗ đứng của mình, hãy thử xem thêm các công ty khác. Ví dụ, nếu bạn không tìm thấy các công ty DJ, hãy mở rộng ra các công ty giải trí và chọn năm công ty gần giống thế. (Mẹo: Trang web yêu thích của tôi để xem các báo cáo này là Marketwatch.com, vì trang này rất dễ điều hướng. Bạn cũng có thể thử dùng Yahoo Finance và Google Finance.)

Vì mục đích của chúng ta, hãy tìm kiếm các báo cáo thu nhập trong ba đến năm năm qua. Nếu bạn thật sự muốn tìm hiểu đến tận gốc rễ, hãy kiểm tra bảng cân đối kế toán và báo cáo dòng tiền của các công ty này.

Mỗi năm, lấy thu nhập ròng (lợi nhuận) chia cho tổng số doanh số bán hàng/doanh thu.[1] Sau đó, hãy tính trung bình. Đây là cách bạn tìm thấy phần trăm lợi nhuận cho bất kỳ công ty đại chúng nào. Làm điều này với mỗi công ty bạn xem xét, và bạn sẽ tìm thấy lợi nhuận trung bình của toàn ngành công nghiệp nói chung. Sử dụng lợi nhuận trung bình của toàn ngành như TAP lợi nhuận của bạn.

---

[1]· Nếu hơn 25% doanh số bán ra của công ty bạn đến từ các nguyên liệu chứ không phải lao động hoặc phần mềm – như vẫn xảy ra với các nhà sản xuất, nhà hàng và các nhà bán lẻ, thì hãy sử dụng lợi nhuận gộp (đôi khi gọi là tổng thu nhập) làm Doanh thu thực. Lợi nhuận gộp được tính tương tự như cách tính Doanh thu thực, và bạn cần phải đánh giá doanh nghiệp của bạn dựa trên cơ sở đó. Bất cứ khi nào bạn chạy các con số cho doanh nghiệp của mình, hoặc để đánh giá doanh nghiệp khác, bạn sẽ luôn dựa vào Doanh thu thực (lợi nhuận gộp). (TG)

---

2. Xem lại bản khai thuế của bạn trong vòng ba đến năm năm qua và xác định năm có nhiều lợi nhuận nhất dựa trên tỷ lệ phần trăm chứ không phải dựa trên số đô-la. Tại sao chúng ta muốn tỷ lệ phần trăm? Bởi vì một công ty hàng tỷ đô-la chỉ báo cáo 1 triệu đô-la lợi nhuận là công ty đang gặp rắc rối lớn. Thậm chí, nó chỉ cần gặp một ngày đen đủi, thì 1 triệu đô-la sẽ không đủ để cứu vớt doanh nghiệp. Nhưng một công ty trị giá 5 triệu đô-la, nhưng có báo cáo 1 triệu đô-la lợi nhuận thì lại đang phát triển và dần có tên tuổi. Công ty nhỏ bé đó đánh bật những ngày tồi tệ, đen đủi.

3. Hoặc cách đơn giản nhất, chỉ cần chọn số phần trăm lợi nhuận dựa trên doanh thu dự kiến của bạn cho năm nay, sử dụng doanh thu trong 12 tháng qua từ mẫu Đánh giá tức thì bạn đã điền vào Chương 4. (Bạn điền xong rồi, đúng chứ?) Hãy nhớ rằng, mẫu này cũng có sẵn, truy cập vào phần Tài nguyên tại trang web MikeMichalowicz.com để tải về miễn phí.

Có lẽ bạn sẽ không bao giờ đạt được TAP mà bạn mong muốn. Nhưng chúng sẽ buộc bạn phải suy nghĩ liên tục về những gì bạn đang làm và cách bạn đang làm để đến gần hơn với mục tiêu. Hoặc bạn có thể đạt được TAP mong muốn.

Có lẽ bạn có thể trở thành tiêu chuẩn công nghiệp mới cho TAP. Hẳn sẽ ngầu lắm đây. Khi bạn vượt qua TAP của mình, hãy chia sẻ với tôi. Tôi muốn nói với mọi người về điều đó để họ tự cải thiện trò chơi của mình.

Bởi vì tại thời điểm này, tài khoản LỢI NHUẬN sẽ tài trợ cho lợi nhuận của bạn và hoạt động như quỹ dự phòng, bạn sẽ muốn CAP của bạn tăng trưởng nhiều hơn 5% một cách nhanh chóng. Ví dụ: nếu bạn tiết kiệm 5% số tiền thu nhập hàng năm của công ty, tức là khoảng 21 ngày tiền mặt hoạt động, điều này sẽ giúp bạn duy trì hoạt động kinh doanh của mình nếu thu nhập của bạn giảm xuống. (Nếu thu nhập của bạn cạn kiệt, bạn sẽ ngừng đóng góp vào tài khoản LỢI NHUẬN và tài khoản THUẾ, đồng thời ngừng phân phối lợi nhuận cho chủ sở hữu.) Ba tuần không phải là thời gian đủ dài để khắc phục vấn đề, nhưng Armageddon (trận chiến quyết liệt giữa thiện và ác) hiếm khi xảy ra. Thông thường, doanh thu sẽ chậm lại theo thời gian, ít nhất là một vài thứ sẽ đến trong thời gian tuột dốc này. Đại loại như là một "trận chiến nho nhỏ" thay vì một trận Armageddon. (Đó là một trò đùa lố bịch, tôi biết, nhưng tôi thích nó.)

Nếu bạn hoàn toàn không có doanh số bán hàng, không có tiền gửi, đây là quy tắc tuyệt vời để kéo dài tuổi thọ:

1. Phân bổ lợi nhuận 5% = 3 tuần tiền mặt hoạt động.
2. Phân bổ lợi nhuận 12% = 2 tháng tiền mặt hoạt động.
3. Phân bổ lợi nhuận 24% = 5 tháng tiền mặt hoạt động.

Tại sao tỷ lệ phân bổ lợi nhuận lại tăng gấp đôi, còn tuổi thọ kinh doanh gần như gấp ba? Toán học dường như không hợp lý khi chỉ nhìn thoáng qua. Nhưng thực chất, các con số trên hoàn toàn hợp lý. Tỷ lệ phân bổ lợi nhuận của bạn càng nhiều thì doanh nghiệp của bạn vận hành càng hiệu quả và càng ít tiêu tốn chi phí vận hành. Vì vậy, với một tỷ lệ phân bổ lợi nhuận cao hơn, bạn không chỉ tiết kiệm được nhiều hơn, chi tiêu ít hơn mà còn duy trì doanh nghiệp lâu dài hơn.

BIÊN LỢI NHUẬN BÉO BỞ VẼ RA MỘT CUỘC CẠNH TRANH KHỐC LIỆT

Mục tiêu là để làm cho tỷ lệ phân bổ lợi nhuận của bạn cao nhất có thể. Tuy nhiên, tỷ lệ lợi nhuận quá cao thì không bền vững. Ít nhất là không lâu dài và không chắc chắn nếu doanh thu của bạn bị trì trệ. Lý do cho điều này là nếu bạn có thể liên

tục đạt được khoản lợi nhuận béo bở – 50% được phân bổ cho Lợi nhuận và chỉ có 10% doanh thu phân bổ cho Chi phí vận hành – thì đối thủ cạnh tranh sẽ hình dung được bạn đang làm gì. Sau đó, để có thể duy trì doanh nghiệp, họ sẽ giảm giá (họ có thể có biên lợi nhuận để làm điều đó). Khi điều đó xảy ra, bạn cũng sẽ phải giảm giá để duy trì doanh nghiệp. Đối với những con cá mập đầy tính cạnh tranh, món hời béo bở có thể giống như máu trong nước. Cách duy nhất để duy trì mức lợi nhuận cao là tận dụng tất cả những gì bạn có và khi bạn có chúng, hãy tiếp tục cải tiến để tìm ra cách mới nhằm tăng lợi nhuận.

TAP CHO LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU

Thời gian qua là những ngày bạn trả cho tất cả mọi người, trừ bạn, và bạn phải xoay xở bằng thẻ tín dụng cùng với khoản vay từ thông gia, người thân. Hãy nhớ rằng, doanh nghiệp của bạn có nghĩa vụ phục vụ bạn; chứ bạn không phải là nô lệ cho doanh nghiệp của mình! Không cần những phần dư thừa nữa!

Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu là số tiền mà bạn và chủ sở hữu góp vốn khác phải trả cho công việc bạn làm. Tôi nghi ngờ bạn đã biết thuật ngữ *chủ sở hữu* và điều hành, có nghĩa là bạn sở hữu doanh nghiệp (có vốn chủ sở hữu) và điều hành doanh nghiệp (làm việc như một nhân viên). Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu là số tiền chúng ta dự trữ cho bạn và bất kỳ chủ sở hữu và điều hành nào để được trả tiền cho công việc bạn làm cho công ty. (Các thành viên có vốn chủ sở hữu tại công ty của bạn không làm việc trong doanh nghiệp thì chỉ nhận được khoản tiền từ phân phối lợi nhuận mà thôi.) Mức lương của bạn phải ngang bằng với mức độ bạn tham gia vào công việc, nói cách khác – tương đương với mức lương bạn phải trả cho người thay thế.

Có hai lựa chọn để bạn cân nhắc khi chọn số TAP Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu.

1. Hãy nhìn vào công việc thực tế bạn làm. Nếu có một công ty nhỏ với năm nhân viên, bạn có thể tự gọi mình là CEO (Giám đốc điều hành) – nhưng đó chỉ là chức danh trên danh thiếp. Có thể bạn đang làm rất nhiều công việc khác. Bạn có thể dành nhiều thời gian để bán hàng, hoàn thành dự án, xử lý khách hàng và giải quyết các mối quan tâm về nguồn nhân lực (HR). Nói chung, khoảng 20% thời gian của bạn thật sự dành để làm các công việc của CEO: hoạch định tầm nhìn, đàm phán chiến lược, mua lại, báo cáo cho các nhà đầu tư, giải quyết vấn đề với các phương tiện truyền thông,... Việc xác định mức lương của bạn dựa trên những gì bạn đang làm trong 80% thời gian còn lại, và số tiền bạn phải trả cho nhân viên để

làm những công việc đó. Sau đó, đánh giá việc trả Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu cho tất cả các chủ sở hữu đang làm việc trong doanh nghiệp.

Thêm số tiền đại diện cho tấm séc mang tên Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu. Tỷ lệ doanh thu mà bạn đặt là TAP Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu tối thiểu phải bao gồm tấm séc mang tên Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu. Hãy nhớ rằng, bạn có thể sẽ tăng lương – thậm chí có thể thưởng cho chính mình khi hoàn thành tốt công việc. Vì vậy, nếu tổng tỷ lệ là 1 thì dành 1/4 cho khoản tiền lương của bạn, do đó bạn có thể điều chỉnh các biến động về doanh thu. Giả sử, bạn làm việc với bốn chủ sở hữu vốn góp vốn trong một doanh nghiệp với doanh thu là 1 triệu đô-la, mỗi người kiếm 50.000 đô-la, bạn cần phải đặt TAP Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu ít nhất là 25%.

Hoặc là,

2. Chọn tỷ lệ phần trăm như tôi đã đề xuất trong Đánh giá tức thì, dựa trên Phạm vi doanh thu của bạn (xem Bảng 2). Số tiền chuyển vào tài khoản này được chia cho tất cả thành viên có vốn chủ sở hữu. Không phải phân chia bằng nhau, cũng không phải chia theo phần trăm cổ phần. Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu là một thỏa thuận đã được đàm phán trước đó.

Tại sao bạn nên có một tài khoản riêng nếu bạn và chủ sở hữu khác đang làm trong doanh nghiệp như những nhân viên khác? Bởi vì bạn là nhân viên quan trọng nhất. Nếu bạn phải sa thải nhân viên, tôi nghi bạn sẽ sa thải tất cả mọi người trước khi tự sa thải chính mình. Hãy nghĩ về người nhân viên tốt nhất của bạn. Tôi cá là bạn sẽ thực hiện thêm các bước phụ để đảm bảo mình đang quan tâm, chăm sóc tốt cho người đó. Tôi cũng cá là bạn sẽ làm tất cả mọi thứ trong quyền hạn để giúp nhân viên đó được hạnh phúc, bao gồm cả việc trả một mức lương xứng đang với giá trị của họ, phải chứ? Ừm, tôi đoán đúng rồi! Bạn là nhân viên tốt nhất, quan trọng nhất trong chính doanh nghiệp của mình. Chúng ta phải chăm sóc, quan tâm đến bạn.

Khi trả lương, các hình thức kinh doanh khác nhau đòi hỏi bạn phải lấy tỷ lệ Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu theo những cách khác nhau. Tập đoàn S khác với công ty trách nhiệm hữu hạn (TNHH) hoặc một doanh nghiệp tư nhân khác với tập đoàn C. Việc phân bổ tỷ lệ Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu vẫn hoạt động theo cùng một cách; bạn chỉ cần làm việc với kế toán để đảm bảo tiền chuyển ra chính xác và hợp pháp. Tôi đặc biệt giới thiệu cho bạn một kế toán viên là một chuyên gia về phương pháp Profit First đã được chứng nhận, người biết chính xác cách hỗ trợ cho phương pháp Profit First trong doanh nghiệp của bạn.

Đừng trả lương thấp cho nhân viên quan trọng nhất trong doanh nghiệp của bạn

Tôi đã ăn tối với một người bạn – Rodrigo, khi anh nói với tôi về cách doanh nghiệp của anh ấy tạo ra 350.000 đô-la doanh thu hằng năm, nhưng anh ấy đang phải sống dưới mức lương tối thiểu.

Khi cơn thịnh nộ đến gần, tôi đã lấy khăn ăn với ít sốt salsa để ghi lại các con số của Rodrigo. Nhân 350.000 đô-la doanh thu thực với 35% (lấy từ bảng Đánh giá tức thì), thì nó là khoảng hơn 122.000 đô-la.

"Doanh nghiệp của anh có bao nhiêu người góp vốn?" Tôi hỏi.

Anh trả lời: "Tôi và một người khác."

Chia số tiền đó cho hai, số tiền dành cho Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu là hơn 61.000 đô-la mỗi người nếu họ làm cùng một công việc và cam kết chia theo tỷ lệ 50/50. Như chúng ta đã thảo luận trong phần trước, Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu nên đại diện cho công việc bạn làm.

Khi tôi hỏi Rodrigo để biết thêm chi tiết về khoản lương của anh ấy, anh nói: "Tôi kiếm được khoảng 30.000 đô-la một năm và cộng sự của tôi làm việc toàn thời gian ở một nơi khác, vì vậy, bây giờ anh ấy không được hưởng gì cả. Chúng tôi có ba nhân viên toàn thời gian với mức lương 65.000 đô-la mỗi năm, và tôi quản lý họ."

Tôi muốn nói rằng tôi đã bị sốc, nhưng kịch bản này là quá phổ biến. Nhưng Rodrigo đã nuôi sống bản thân và gia đình mình như thế nào với mức lương ít ỏi đó? Tôi đã hình dung anh ấy đang sử dụng thẻ tín dụng, các khoản vay gia đình và có thể là một khoản trợ cấp tại nhà để bù đắp cho khoản thu nhập ít ỏi ấy.

"Nếu cả ba nhân viên của anh quyết định nghỉ việc cùng lúc, anh sẽ làm gì?" Tôi hỏi.

"Tôi sẽ tự làm tất cả công việc đó và cộng sự của tôi sẽ quay lại làm việc cùng tôi."

"Vậy tại sao anh không làm điều đó?" Tôi hỏi.

"Bởi vì sau đó tôi sẽ bị mắc kẹt với công việc và doanh nghiệp sẽ không thể phát triển", Rodrigo giải thích. "Tôi không muốn làm quá nhiều việc, tôi muốn phát triển doanh nghiệp của mình."

Rodrigo có ý tưởng đúng, nhưng anh ấy đã thực hiện nó sai cách.

Trong cuốn sách *The E-Myth Revisited (Để trở thành doanh nghiệp hiệu quả)*[1] kinh điển, Michael Gerber đã giải thích rằng chúng ta nên làm việc để cải thiện, phát triển doanh nghiệp của mình, chứ không phải làm việc như một nhân viên bình thường. Triết lý "đối kháng" này rất thực tế, nhưng hầu hết doanh nhân đều đang gặp rắc rối khi thực hiện nó. Làm việc để cải thiện, phát triển doanh nghiệp không có nghĩa là bạn thuê một nhóm nhân viên và sau đó dành suốt cuộc đời để trả lời những câu hỏi chưa bao giờ kết thúc về cách hoàn thành công việc (công việc bạn đã từng làm). Làm việc để cải thiện, phát triển doanh nghiệp tức là xây dựng các hệ thống. Trong một thời gian dài.

---

1. Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và phát hành năm 2010. (BTV)

Tuy nhiên, điều mà Rodrigo và rất nhiều doanh nhân bỏ lỡ là việc phát triển một công ty không phải là chuyển đổi bất thình lình từ việc làm tất cả công việc sang không làm gì cả. Sự chuyển đổi từ làm việc như một nhân viên sang làm việc để phát triển doanh nghiệp sẽ diễn ra theo thời gian – từ từ, có chủ ý và theo từng bước nhỏ. (Bạn đã sẵn sàng chưa?) Đây là lý do vì sao tỷ lệ dành cho Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu trong Đánh giá tức thì lại lớn hơn khi công ty còn nhỏ và ít hơn khi công ty phát triển.

Trong những ngày đầu của công ty, khi doanh thu hàng năm dưới 250.000 đô-la, bạn không chỉ là nhân viên quan trọng nhất mà có thể bạn còn là nhân viên duy nhất. Nếu doanh thu hàng năm của bạn dưới 500.000 đô-la và bạn có một hoặc hai nhân viên, thì bạn vẫn là nhân viên chủ chốt. Và điều đó có nghĩa là bạn phải làm 90% công việc. Bạn vẫn là trụ cột của cả công ty.

10% còn lại bạn dành cho việc ghi lại mọi thứ bạn đã làm để có thể hệ thống hóa công việc cho vài nhân viên khác hoặc các nhà marketing để thực hiện chúng khi bạn không tham gia. Về cơ bản, bạn là một doanh nhân thật sự (bạn đang xây dựng hệ thống) trong 10% thời gian và một nhân viên chăm chỉ, một người điên cuồng bán hàng trong 90% thời gian còn lại.

Đây là lý do tại sao bạn xứng đáng nhận được một mức lương lớn ngay từ đầu, chứ không phải nhận những thứ còn sót lại ở "đáy bát" nữa. Bạn không thể sống với mức lương tối thiểu hoặc ít hơn thế. Tôi xin nhắc lại một lần nữa: Doanh nghiệp của tôi phục vụ tôi, chứ tôi không là nô lệ của nó. Nếu bạn không trả lương cho mình mặc dù bạn đã làm việc chăm chỉ, thì đó là một sự phục

tùng không điều kiện. Hãy luôn bắt đầu với CAP – vị thế, tình hình hiện tại – và tăng thêm 1% cho mỗi quý.[1]

---

[1] · Đôi khi, bạn có thể (và nên) điều chỉnh CAP của mình một cách tích cực hơn. Còn trong những lần khác, bạn nên thận trọng hơn. Việc điều chỉnh CAP hàng quý là một ví dụ tuyệt vời về việc bạn phải chi một số tiền lớn cho một chuyên gia bên ngoài. Truy cập ProfitFirstProfessionals.com và chọn tùy chọn TÌM KIẾM và bạn sẽ được kết nối với một chuyên gia có thể giúp bạn điều chỉnh CAP. (TG)

Khi doanh thu hàng năm vượt quá 500.000 đô-la, bạn sẽ sử dụng nhiều thời gian hơn để xây dựng hệ thống. Lúc này, bạn dành 20% thời gian để làm một nhà phát triển hệ thống, 10% để làm một người quản lý, và 70% để làm việc như một nhân viên. (Lưu ý bạn tạo ra các hệ thống càng tốt, thì việc quản lý càng ít bị thách thức vì cách thức để hoàn thành công việc là nhất quán.) Khi doanh thu hàng năm tăng lên hơn 1 triệu đô-la, lương của bạn sẽ giảm hơn nữa vì thời gian bạn dành ra để *làm việc như một nhân viên* ngày càng ít và thời gian *làm việc để phát triển doanh nghiệp* ngày càng nhiều.

Tuy nhiên, hãy nhớ rằng có thể bạn sẽ luôn luôn làm việc như một nhân viên trong chính doanh nghiệp của mình. Bởi vì ngay cả khi bạn là bậc thầy trong việc xây dựng các hệ thống và dành 80% thời gian của mình trong vùng ma thuật đó, bạn vẫn sẽ dành khoảng 20% thời gian để xử lý các thương vụ bán hàng lớn. Hầu như tất cả doanh nhân và CEO đều phụ trách các thương vụ bán hàng lớn. Bạn đặt cược đồng đô-la Jeff Bezos cuối cùng trong phòng, nơi Amazon đang chốt một thỏa thuận trị giá hàng trăm triệu đô-la. Và khi các giao dịch lớn của bạn đang ở trên bàn, bạn sẽ ở ngay đó và là một đối tác để thương thảo.

Trớ trêu thay, quay lại với công việc kinh doanh là cách tốt nhất để tạo ra các hệ thống. Và khi bạn đặt hệ thống đúng chỗ cũng như doanh thu của bạn tăng lên để thích ứng với họ, bạn có thể từ từ tìm kiếm và tuyển dụng những người tuyệt vời để vận hành những hệ thống tuyệt vời đó.

Điểm mấu chốt là: Đừng cắt giảm lương của bạn để khiến các con số trở nên hiệu quả. Mục tiêu của mỗi doanh nghiệp là khỏe mạnh và ổn định, điều này đạt được thông qua sự hiệu quả. Hội chứng tử vì đạo của bạn sẽ không khiến bất cứ ai ủng hộ bạn; biến bản thân thành con cừu hiến tế không phải là cách thúc đẩy sự hiệu quả, ngược lại, nó là một sự cản trở.

TAP THUẾ

Greg Eckler thích thời gian đóng thuế. Greg, chủ sở hữu của Công ty TNHH Denver Realty Experts đọc bản thảo đầu tiên của cuốn sách *Dòng tiền gắn liền lợi nhuận*và bắt đầu áp dụng nó vào việc kinh doanh của mình. Chúng tôi là bạn thân từ thời đại học và trong cùng một hội kinh doanh – Delta Sigma Pi, vì vậy anh ấy hoàn toàn có đủ khả năng đọc bản thảo và cho tôi lời khuyên. Để buộc anh ấy hoàn thành công việc, tôi nói rằng nếu anh đã đọc xong và thực hiện phương pháp Profit First, tôi sẽ không bao giờ tiết lộ biệt danh của anh ấy trong hội kinh doanh, đó là Elk Turd. Rất tiếc. Xin lỗi, Greg.

Trở lại với Greg và tình yêu kỳ quái của anh về thời gian đóng thuế. Ý tôi là, ai mà lại yêu thời gian đóng thuế cơ chứ? Tốt thôi, đó là Elk Turd. Và tại sao anh ấy lại thích thời gian đóng thuế? Bởi vì một trong những lợi ích của việc sử dụng phương pháp Profit First là Greg không còn phải lo lắng về việc xoay xở để có đủ tiền trả thuế.

"Tôi có tất cả tài liệu cho việc kế toán vào ngày 4 tháng 1 vì tôi không thể chờ đợi để nghe họ nói lại về những gì tôi nợ. Tôi đã có 30.000 đô-la trong tài khoản thuế của mình vào cuối năm 2015 và giờ tôi chỉ cần 10.000 đô-la nữa để thanh toán hóa đơn. A ha! Thời gian lĩnh thưởng tới rồi."

Greg nói với tôi rằng anh ấy đã bị gắn chặt với phương pháp Profit First kể từ khi bắt đầu và anh ấy không thấy có lý do nào để dừng hệ thống lại cả. "Đó là sự yên tâm khi biết rằng tôi chỉ cần nhìn thoáng qua vào ứng dụng ngân hàng của mình để thấy tất cả mọi thứ được quan tâm và đúng như kế hoạch… thật nhẹ nhõm."

Phương pháp Profit First không thống kê chính xác từng xu một. Đó là việc của kế toán viên. Phương pháp Profit First xử lý việc kế toán của bạn một cách nhanh chóng và dễ dàng với những con số càng chính xác càng tốt. Chúng ta làm việc dựa trên các tỷ lệ trừ Doanh thu thực và điều này đúng với tất cả các tài khoản "đĩa nhỏ" của bạn.

Do đó, chúng ta có thể thấy rõ ràng là chiếc đĩa chứa tiền thuế được thiết kế để thanh toán các khoản nợ thuế trực tiếp của doanh nghiệp (đây là chiếc đĩa lớn) và thuế thu nhập cá nhân của chủ sở hữu. Hãy để tôi nói lại lần nữa vì điều này thường bị bỏ qua: công ty của bạn (giả sử bạn sở hữu nó) sẽ giúp bạn hoàn thành trách nhiệm trả thuế thu nhập cá nhân *của bạn*. Thỏa

thuận như sau: lý do bạn bắt đầu một doanh nghiệp một phần để có được sự tự do tài chính. Vậy nếu điều đó đúng, công ty của bạn không nên trả thuế cho bạn đâu nhỉ? Ồ, tất nhiên rồi. Vì vậy, đó là chính xác những gì sẽ xảy ra.

Khi đến hạn nộp thuế, bạn sẽ nộp hằng quý, công ty sẽ thanh toán cho bạn. Đừng mắc kẹt trong các tiểu tiết này. Hệ thống này cũng hoạt động nếu bạn có các khoản thuế được thu từ tiền lương (có thể bạn không có khoản lợi nhuận nào được phân phối như khi bạn nhận từ một công ty TNHH, nhưng bạn lại nhận một khoản tiền lương từ Tập đoàn S hoặc C), thì công ty sẽ hoàn trả số tiền đóng thuế cho bạn. Tất cả loại thuế (đặc biệt bao gồm cả thuế thu nhập cá nhân của bạn) đều được doanh nghiệp của bạn trả chứ không phải bạn. Bạn hiểu rồi chứ? Tốt.

Bước đầu tiên để xây dựng TAP thuế là xác định mức thuế thu nhập của bạn. Thuế bao trùm khắp nơi, tùy thuộc vào mức thu nhập cá nhân, lợi nhuận của công ty và khu vực bạn sinh sống. Theo văn bản này, nhiều doanh nhân có mức thuế thu nhập bình quân 35%; đối với những người khác tỷ lệ này sẽ ít hơn, và ở một số quốc gia, nó có thể là 60% hoặc nhiều hơn.

Một trong những mục tiêu của phương pháp Profit First là công ty phải quan tâm tới trách nhiệm thuế dưới mọi hình thức. Bạn bắt buộc phải trao đổi với kế toán viên để họ có thể tư vấn cho bạn về mọi cách thức mà bạn và doanh nghiệp của bạn sẽ bị đánh thuế.

Dưới đây là ba cách tiếp cận để xác định TAP thuế:

1. Xem tờ khai thuế cá nhân và doanh nghiệp của bạn. Tính thuế của bạn và xác định tỷ lệ phần trăm thuế bạn đã trả so với Doanh thu thực của bạn. Làm theo cách này với tờ khai thuế của hai năm trước. Xem xét mức thuế của bạn so với Doanh thu thực (để biết số tiền nộp thuế chiếm bao nhiêu phần trăm của Doanh thu thực) trong ba năm qua sẽ cho bạn một cái nhìn rõ ràng về trách nhiệm thuế hiện tại của bạn.

2. Hỏi kế toán viên để biết được khoản nợ thuế ước tính cho doanh nghiệp tính đến thời điểm đó (year to date – YTD), sau đó xác định tỷ lệ số tiền thuế so với Doanh thu thực của bạn tính đến thời điểm đó.

3. Hoặc chỉ đơn giản là sử dụng 35% cho các doanh nghiệp có trụ sở tại Mỹ, và nếu bạn có doanh nghiệp ở một quốc gia khác, bạn chỉ cần sử dụng mức thuế trung bình hiện hành cho một cá nhân theo mức thu nhập của bạn với số thuế của bạn. Có thể nó không hoàn hảo, nhưng thường vẫn hiệu quả. Và trong khi con số tối ưu khiến bạn không phải trả thêm thuế vào cuối năm cũng như không được hoàn lại tiền, tốt hơn là đoán cao hơn một chút, nhận lại số tiền được hoàn trả và xem nên làm gì với khoản tiền mặt thừa ra này, hơn là nhận một cuộc gọi từ kế toán của bạn, Keith. Bởi vì bạn không có đủ tiền, và phải hỏi vay tiền từ chú heo đất của con gái mình. Tin

tôi đi.

Nhưng đợi chút. Nếu mức thuế là 35% (một lần nữa, đối với công dân Mỹ có mức thu nhập cao), thì tại sao tôi lại chỉ bỏ ra 15% cho thuế (như đã ghi trong bảng Đánh giá tức thì trước đó)? Chúng ta hãy làm một phép toán đơn giản.

Một phép toán đơn giản

Bây giờ, chúng ta sẽ xác định tỷ lệ phần trăm trong tài khoản CHI PHÍ VẬN HÀNH sau khi bạn chuyển tiền vào tài khoản LỢI NHUẬN, LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU và THUẾ. Số tiền còn lại cho các chi phí có thể dao động từ 40-60%. Đây là số tiền bạn có sẵn để chi trả tất cả chi phí của mình.

Tiếp theo, lấy 100% trừ đi tỷ lệ đó. Vì vậy, nếu tổng tài khoản CHI PHÍ VẬN HÀNH của bạn ở mức 55%, bạn sẽ còn lại 45%. Đó là 45% số tiền bạn sẽ bị đánh thuế. (Thông thường, các chi phí sẽ không bị tính thuế. Vì vậy, một số kế toán viên sẽ khuyến khích bạn mua thiết bị hoặc thực hiện các giao dịch mua bán lớn khác vào cuối năm.) Bây giờ hãy nhân tỷ lệ không hoạt động của bạn (trong trường hợp này là 45%) với tỷ lệ thu nhập chịu thuế của bạn (trong trường hợp này là 35%). Bạn sẽ thu được con số khoảng 16%, và đó chính là tỷ lệ phân bổ cho thuế của bạn.

Bây giờ, bạn đã có một bức tranh chính xác hơn về các tỷ lệ thực tế của mình và đã sẵn sàng để bắt đầu rồi. Trong chương tiếp theo, tôi sẽ phác thảo mọi thứ bạn cần biết từ ngày đầu tiên và đưa bạn vượt qua năm đầu tiên từ khi áp dụng phương pháp Profit First và phát triển thịnh vượng trong các năm tiếp theo. Xin chúc mừng! Bạn đã sống sót. Gửi cho tôi một bức ảnh 'tự sướng' nhé!

Tôi có thể cảm nhận được khát khao áp dụng phương pháp này vào doanh nghiệp của bạn. Chuẩn bị sẵn sàng và bắt tay vào làm thôi.

HÀNH ĐỘNG: ÁP DỤNG NHỮNG KIẾN THỨC NÂNG CAO

Bước 1: Thực hiện theo các bước được nêu ở trên, xác định tỷ lệ phân bổ cho tài khoản Lợi nhuận, Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu và Thuế của bạn dựa trên ngành nghề và các yếu tố khác. Biến chúng thành TAP, mục tiêu của bạn. Đây là dấu X trên bản đồ, nơi mà chúng ta đang hướng tới chứ không phải là nơi chúng ta đang bắt đầu.

Bước 2: Bởi vì bạn đã chọn đối mặt với bản chất của vấn đề và xác định Lợi nhuận, Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu và Thuế chính xác của bạn, hãy dừng lại ngay bây giờ và điều chỉnh các con số trong bảng Đánh giá tức thì của bạn.

Bước 3: Thiết lập CAP của bạn. Trong khoảng thời gian còn lại của quý này, hãy thiết lập CAP của bạn "cao hơn" 1% so với những gì bạn đã làm trong quá khứ. Nó có nghĩa là tăng thêm 1% trong tỷ lệ phân bổ Lợi nhuận, Thuế và Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu, cắt giảm 3% Chi phí vận hành. Mỗi quý chúng ta sẽ đẩy CAP tới một tỷ lệ khác thậm chí còn tốt hơn bây giờ. Theo thời gian, bạn sẽ tiếp tục một cuộc diễu hành không ngừng nghỉ hướng tới một doanh nghiệp khỏe mạnh và khỏe mạnh hơn nữa, cùng ví tiền dày và dày hơn nữa.

Chương 6
ÁP DỤNG PHƯƠNG PHÁP PROFIT FIRST

Jorge Morales và José Pain được coi như những chủ doanh nghiệp không chính thức đầu tiên thực hiện phương pháp Profit First sau khi đọc cuốn sách của tôi. *Khởi nghiệp từ khốn khó*, trong đó có một đoạn ngắn trình bày ý tưởng về Profit First. Sau khi phát hành cuốn sách đó, tôi đã tổ chức gặp gỡ những độc giả đầu tiên ở Newark, New Jersey. Jorge và José đã di chuyển từ Nam Florida đến đó để tham dự. Họ đã trả tiền cho chuyến đi đến New Jersey bằng tài khoản Lợi nhuận của mình. Nhưng đây không chỉ là một chuyến công tác thông thường; họ đã mang theo vợ/chồng và đi thăm thành phố New York sau sự kiện (sau khi họ đã hoàn thành chuyến tham quan ở Newark). Jorge và José đã thực hiện tất cả hoạt động của phương pháp Profit First, thậm chí chỉ dựa trên hai đoạn văn ít ỏi mà tôi đã viết về nó, và họ đã nhìn thấy kết quả xứng đáng.

Khi Jorge Morales và José Pain bắt đầu gây dựng công ty Specialized ECU Repair vào năm 2007, họ đã mơ ước về việc hưởng thụ những bổng lộc, lợi ích to lớn từ việc sở hữu một doanh nghiệp vào một ngày nào đó: lợi nhuận, hoặc có thể là tiền để chi tiêu cho những vấn đề của mình, trong khi không phải làm nhiều việc.

Đây là điều khiến nhiều doanh nhân dày dạn kinh nghiệm bật cười vì nghĩ rằng Jorge và José là những con người mộng mơ. Chắc họ không biết rằng doanh nhân chính là những người phải hy sinh những lợi ích cá nhân rồi? Lý do duy nhất cho việc bạn có thời gian rảnh rỗi là để bạn có thể sử dụng thời gian đó để làm việc nhiều hơn. Và trừ khi họ rất may mắn, nếu không thì đó sẽ là một thời gian dài trước khi họ kiếm đủ tiền để tận hưởng những sở

thích nhỏ nhoi của họ, đúng chứ?

Sai rồi.

Hai năm sau, Jorge và José đã quyết định tăng lương mỗi năm của họ lên một ít là cách duy nhất để gặt hái được thành tựu, lợi ích từ doanh nghiệp của mình. (Họ đã sống sung túc hơn hầu hết doanh nhân khác và có đủ tiền để tự trả lương của mình, cũng như không rơi vào cái bẫy chết chóc của của nợ nần).

Họ đã đọc một đoạn nhỏ về phương pháp Profit First trong cuốn sách *Khởi nghiệp từ khốn khó* và bắt đầu áp dụng hệ thống gần như ngay lập tức. Trong vài năm tiếp theo, Jorge và José đã điều chỉnh phương pháp Profit First cho phù hợp với hoạt động phát triển nhanh chóng của họ, điều chỉnh tỷ lệ phần trăm trong tài khoản LỢI NHUẬN và cho phép hệ thống này kiểm soát sự tăng trưởng đó để họ không bao giờ bị khủng hoảng vì giao dịch mua bán lớn hoặc một bảng lương cao đến nực cười.

Trong năm 2013, họ đã vượt qua những dự đoán về doanh thu mà kế toán viên đưa ra. Họ cũng đã tăng doanh thu bán hàng hàng năm và đang trên đà phát triển để cán mốc doanh thu khoảng 1 triệu đô-la mỗi năm trong vòng hai năm tới. Số lượng nhân viên của họ đã tăng gấp ba lần, nhưng nhờ quy hoạch khôn ngoan và thận trọng cùng với việc áp dụng phương pháp Profit First, họ đã không phải vật lộn dưới sức nặng của chi phí vận hành quá cao. Quan trọng hơn, doanh nghiệp của họ đang phục vụ họ, với mức lương phù hợp với vị trí và công việc của mình tại Specialized ECU Repair, đồng thời các khoản thanh toán từ tài khoản LỢI NHUẬN cũng giúp họ có được cuộc sống hằng mơ ước khi bắt đầu kinh doanh. Giấc mơ mà các doanh nhân đều có – công việc kinh doanh sẽ *nâng cao* chất lượng cuộc sống của chúng ta chứ không phải hủy diệt nó – đang được Jorge và José thực hiện. Họ không phục vụ cho doanh nghiệp của mình, mà chính nó đang phục vụ *họ*.

Khi tôi viết ấn bản được sửa đổi và mở rộng của cuốn sách này, tôi đã xác nhận lại với Jorge và José để tìm hiểu cách phương pháp này đã phục vụ cho họ một vài năm sau đó. Jorge hào hứng nói về chuyến đi chơi lướt sóng diều và lướt ván trượt tuyết của mình – anh ấy chính xác là một kẻ ưa phiêu lưu. Sau đó, chúng tôi nói về doanh nghiệp.

“Bây giờ chúng tôi có sáu nhân viên và trả lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu cho họ cao hơn mức trung bình của toàn ngành” Jorge nói. “Chúng tôi đã có thể trả tiền mặt cho các thiết bị đắt tiền mà

theo thời gian sẽ giúp chúng tôi cải thiện và kiếm được nhiều lợi nhuận hơn. Chúng tôi cũng đã tăng tỷ lệ lợi nhuận lên 9%." (Tôi xin nhắc lại lợi nhuận 9% này cao hơn và vượt ra ngoài mức lương hấp dẫn họ phải trả mỗi tháng.)

Jorge giải thích, theo phương pháp Profit First, họ có đủ tiền mặt để tận dụng những giao dịch giúp họ tiết kiệm tiền, chẳng hạn như thanh toán trước chi phí dịch vụ cho cả năm để được giảm giá. Và một khi áp dụng phương pháp này, Profit First cho phép họ nhanh chóng đưa ra quyết định mua hàng mà không phải lo lắng về việc họ có đủ khả năng hay không.

Mặc dù ban đầu kế toán của họ không đồng tình, nhưng giờ đây anh ấy đã bị thuyết phục rằng Jorge và José không chỉ là những người may mắn, mà họ đang sử dụng một hệ thống mang về lợi nhuận cho mỗi giao dịch. Kế toán viên của họ bây giờ đã gia nhập cùng họ và hỗ trợ họ trong từng bước đi.

Profit First đã phát huy tác dụng. Trong một khoảng thời gian dài. Cho dù bạn sử dụng các tỷ lệ phần trăm mà tôi cung cấp trong Đánh giá tức thì hay những con số rút ra từ việc đánh giá tất cả sắc thái, yếu tố của doanh nghiệp và ngành của bạn (xem Chương 5) và đạt được Tỷ lệ phân bổ mục tiêu hoàn hảo của riêng bạn, thì nó vẫn sẽ hiệu quả. Chắc bạn đang thắc mắc tại sao nó có thể làm việc với tỷ lệ phần trăm khác nhau nhỉ? Bởi vì tỷ lệ phân bổ mục tiêu cho Lợi nhuận, Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu và Thuế chỉ đơn giản là mục tiêu mà bạn đang hướng tới và bạn sẽ xây dựng hệ thống, xây dựng doanh nghiệp để đạt được chúng – chứ không phải là điểm khởi đầu. Và khi xây dựng hệ thống, bạn sẽ chuyển đổi doanh nghiệp của mình từ một chiếc máy hiệu suất trung bình và kém hiệu quả thành một cỗ máy tạo ra lợi nhuận cho mọi khoản tiền gửi, cho dù nó nhỏ đến đâu.

Trong chương này, tôi sẽ dạy bạn cách thực hiện chính xác phương pháp Profit First theo từng bước, từng ngày, từng tháng,... Tỷ lệ lợi nhuận của bạn có thể quá cao hoặc ngoài tầm với của bạn, nhưng cuối năm nay, bạn sẽ tiến gần đến với nó. Thậm chí, bạn có thể vượt qua con số ấy.

NGÀY ĐẦU TIÊN

1. Nói chuyện với nhân viên của bạn

Jorge và José cũng có sự hỗ trợ từ chuyên gia tài chính của mình để thực hiện phương pháp Profit First ngay từ những ngày đầu

tiên. Trong các cuộc điện thoại của chúng tôi về sự tiến bộ của họ, một lần Jorge đã nói: "Lần đầu tiên chúng tôi tìm hiểu về phương pháp Profit First, nó đã trở nên quan trọng với chúng tôi. Tôi xem xét các con số và cùng các kế toán viên của mình, chúng tôi đã dự đoán lợi nhuận cho cả năm. Sau đó, chúng tôi đã làm việc với tỷ lệ phân bổ vào tài khoản LỢI NHUẬN mà chúng tôi muốn bắt đầu."

Với sự tham gia của kế toán vào các nguyên tắc và quy trình của Profit First, Jorge và José đã có thể áp dụng phương pháp này vào kinh doanh một cách hệ thống và gặt hái được thành công lớn. Kế toán giúp họ đạt được những mục tiêu như đã nêu trong phương pháp Profit First và tiếp tục phát triển.

Nhưng không phải mọi kế toán chuyên nghiệp sẽ nhận ra điều đó. Bạn có thể nói với họ về hệ thống này và họ sẽ nói: "Quên nó đi!" Tôi sẽ cho bạn biết làm thế nào để giải quyết vấn đề trong thời gian ngắn. Chỉ cần biết rằng bạn vẫn có thể thành công nếu đi một mình, nhưng để kết quả được tốt hơn, bạn nên có sự hỗ trợ của một chuyên gia kế toán – những người thật sự hiểu và công nhận nó.

Để làm cho cuộc sống của bạn dễ dàng hơn, tôi đã biên soạn một danh sách các kế toán, các nhà hoạch định tài chính và những người khác. Đây là những người không chỉ hiểu rõ về phương pháp Profit First mà còn đang áp dụng nó cho chính bản thân họ. Hãy tưởng tượng cảnh một nhà môi giới chứng khoán nói rằng bạn nên tập trung tất cả vào cổ phiếu XYZ, nhưng sau đó chính anh ấy lại không hề đầu tư hay có chút quan tâm nào đến cổ phiếu đó. Ý tôi là, anh ấy có thật sự tin vào cổ phiếu đó không? Rõ ràng là anh ấy không có đủ niềm tin vào chúng để dồn hết tiền tiết kiệm của mình vào đó. Tôi sẽ không đầu tư theo lời khuyên của người không thực hiện chính lời khuyên của mình. Các chuyên gia kể trên không chỉ hiểu về phương pháp Profit First, mà họ còn sử dụng nó cho bản thân và cho khách hàng hiện tại của họ. Để có được danh sách các chuyên gia tài chính chuyên về Profit First, hãy truy cập vào trang web ProfitFirstProfessionals.com và chúng tôi sẽ giúp bạn tìm thấy sự kết hợp hoàn hảo với cá nhân (hoặc nhóm nếu bạn thích), những người có thể có mặt trong vòng vài phút và hỗ trợ bạn bất cứ khi nào bạn cần.

Kêu gọi sự đồng tình và đóng góp của nhân viên kế toán

Khi những nhân viên về "tiền bạc" của bạn nghe về Profit First, hãy chuẩn bị để thấy họ cau mày một lúc. Hoặc là kế toán viên của bạn có thể hiểu được nó. Cô ấy có thể nhiệt tình và sẵn sàng hỗ trợ

bạn. Thật không may, theo kinh nghiệm của tôi, hầu hết là không.

Đối với kế toán viên, chỉ cần nhắc đến phương pháp Profit First cũng có thể làm cho đầu cô quay vòng vòng, giống như trong một cảnh của phim The Exorcist (Quỷ ám). Bạn cần phải hiểu hoàn cảnh của cô ấy. Kế toán của bạn đã trưởng thành dưới những quy định và điều luật của quá khứ. Kế toán trở thành những con người như hôm nay vì đó là cách nó luôn luôn diễn ra. Nếu bạn muốn quản lý dòng tiền, nguyên tắc cũ được thành lập là để hoạch định ngân sách phù hợp và làm theo như thế. Chỉ cần làm những gì kế toán của bạn nói và không bao giờ đi chệch hướng và bạn sẽ có lợi nhuận.

Nếu bạn có một kế toán tư duy tiến bộ, cô ấy sẽ hiểu và áp dụng phương pháp lợi nhuận này. Cô ấy sẽ khao khát tìm ra các cách để hỗ trợ bạn tốt hơn và khiến việc kiếm lợi nhuận trở nên dễ dàng hơn. Cho cô ấy xem cuốn sách này để bắt đầu và chắc chắn yêu cầu cô ấy tìm hiểu Profit First để có thể truy cập vào chương trình đào tạo và/hoặc các công cụ đặc biệt cho các chuyên gia kế toán.

Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu nhân viên kế bày tỏ quan điểm và khuyên bạn không nên thực hiện phương pháp này? Hãy hỏi: liệu cô ấy đã có kinh nghiệm trong việc thực hiện phương pháp Profit First (hoặc một hệ thống tự trả lương cho bản thân trước) hay chưa, nếu câu trả lời là có thì yêu cầu cô ấy giải thích tại sao nó không hiệu quả. Bởi vì nếu cô ấy đã thực hiện đúng kế hoạch tự trả lương cho bản thân trước, cô ấy sẽ biết nó luôn hiệu quả.

Nếu kế toán nói với bạn rằng "chẳng ai làm điều này cả", bạn nên đánh cô ấy một cái (tất nhiên là theo nghĩa bóng thôi). Bởi thực tế nếu cô ấy không nói với khách hàng về điều đó, thì nó không có nghĩa là cả thế giới đều làm như vậy. Ngược lại, ngày càng có nhiều doanh nghiệp đang áp dụng phương pháp Profit First.

Nếu nhân viên kế toán tiếp tục phản đối kịch liệt, hãy hỏi cô ấy: "Dưới sự hướng dẫn của bạn thì có khoảng bao nhiêu khách hàng đã có được lợi nhuận? Tất cả bọn họ sao? Hay một nửa số đó? Hay không có ai?" Chờ cho đến khi cô ấy lẩm bẩm. Hoặc khóc. Hoặc thực hiện cam kết hara-kiri như những võ sĩ Nhật Bản.

Hầu hết nhân viên kế toán sử dụng phương pháp GAAP cũ để quản lý tiền mặt đều may mắn có được một số khách hàng có lợi nhuận. Hầu như tất cả khách hàng còn lại đều đang phải vật lộn để tồn tại. Đây sẽ là lời kêu gọi để họ thức tỉnh.

Yêu cầu kế toán đọc cuốn sách *Dòng tiền gắn liền lợi nhuận* để nắm bắt thông tin và hỗ trợ bạn trong quá trình này. Nếu họ không muốn lắng nghe bạn (nhớ rằng bạn là khách hàng và công việc của họ là hỗ trợ bạn tối đa hóa lợi nhuận), hãy tìm đến các chuyên gia kế toán mới, những người không chỉ hỗ trợ bạn mà còn được đào tạo về phương pháp này. (Nếu không biết bắt đầu từ đâu, hãy truy cập ProfitFirstProfessionals.com để tìm hiểu thêm.) Và khi không làm việc với nhân viên kế toán cũ của mình nữa, hãy đưa cho cô ta cuốn sách Dòng tiền gắn liền lợi nhuận làm quà tặng chia tay và một tấm ảnh lè lưỡi của tôi với kích thước to như tờ áp phích.

2. Thiết lập tài khoản của bạn

Trước khi bắt đầu, bạn nên thiết lập năm tài khoản nền tảng tại ngân hàng chính (THU NHẬP, LỢI NHUẬN, LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU, THUẾ và CHI PHÍ VẬN HÀNH) và hai tài khoản tại ngân hàng không-cám-dỗ mới (LỢI NHUẬN GIỮ LẠI và THUẾ GIỮ LẠI). Nếu vẫn chưa làm làm điều này… thì bạn còn chờ đợi gì nữa?! Ý tôi là làm sao chúng ta cùng tiến bộ được nếu bạn không làm phần việc của bạn? Đừng, tôi lặp lại, đừng cố gắng tạo ra một "phím tắt" và chỉ làm điều này trong một bảng tính hoặc trong hệ thống kế toán của bạn. Và tuyệt đối không cố gắng làm tất cả những điều này trong đầu của bạn. Đừng chờ đợi thêm một giây nào nữa. Thiết lập các tài khoản đó đi!

Bây giờ bạn sẽ đặt tên cho mỗi tài khoản bằng cách thêm CAP bên cạnh tên tài khoản và đặt TAP trong dấu ngoặc đơn. Ví dụ: nếu bạn đặt tên cho tài khoản LỢI NHUẬN của bạn với CAP là 8% và TAP là 15%, thì tên của nó sẽ là "LỢI NHUẬN 8% (TAP 15%)". Điều này cho phép bạn nhanh chóng xác định tiền đang chuyển đến đâu, và tỷ lệ phân bổ cuối cùng bạn đang cố gắng để đạt được. Chỉ với vài giây đăng nhập vào tài khoản ngân hàng, bạn sẽ biết rõ về số tiền nào có sẵn cho mục đích gì, số tiền bạn phân bổ và mục tiêu bạn đã đặt cho dòng tiền.

Tên tài khoản tại ngân hàng của bạn sau cùng sẽ giống như thế này (tất nhiên, với CAP và TAP bạn đã chỉ định cho doanh nghiệp của mình):

THU NHẬP *8855

LỢI NHUẬN 8% (TAP 15%) *8843

LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU 20% (TAP 25%) *8833

THUẾ 5% (TAP 15%) *8839

CHI PHÍ VẬN HÀNH 67% (TAP 45%) *8812

CAP – Bắt đầu một cách dễ dàng

Bây giờ, chúng ta đang tiến bộ đó! Chúng ta có tài khoản được thiết lập tại ngân hàng và những cái tên siêu thực tế. Chúng ta đã xác định Tỷ lệ phân bổ mục tiêu (TAP) cho mỗi tài khoản trong giai đoạn Đánh giá tức thì. Nhưng TAP chỉ đơn giản là tầm nhìn. TAP là nơi mà chúng ta đang hướng đến. TAP *không phải* là nơi chúng ta bắt đầu. Chúng ta sẽ bắt đầu với mức lợi nhuận có thể quản lý được, mức lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu có thể chấp nhận được và một khoản dự phòng thuế hợp lý sẽ cho phép chúng ta có đủ thời gian để cắt giảm chi phí, bắt đầu tìm kiếm cơ hội kiếm lời trong doanh nghiệp và điều chỉnh hệ thống mới. Tỷ lệ chúng ta sắp gán cho mỗi tài khoản sẽ được gọi là CAP (Tỷ lệ phân bổ hiện thời).

Đối với CAP của bạn, chúng ta sẽ bắt đầu ở mức đóng góp Ngày 0[1] cho mỗi tài khoản và sau đó thêm 1%, đưa chúng ta đến Ngày 1[2] trong lần thực hiện phương pháp Profit First của bạn. Điều này có thể có nghĩa là với một vài tài khoản, Ngày 0 của bạn bằng 0. Nếu doanh nghiệp của bạn chưa bao giờ có lợi nhuận, hoặc lúc lỗ lúc lãi, lợi nhuận của bạn đã bằng 0. Do đó, ngày bắt đầu dễ dàng của chúng ta với tài khoản LỢI NHUẬN sẽ là Ngày 1 với 1% CAP (tức là 0% trong lịch sử cộng với 1%, bắt đầu từ hôm nay) và chúng ta sẽ tăng nó lên khi bắt đầu đi theo chu kỳ hằng quý.

1· Các mức đóng góp Ngày 0 là tỷ lệ phần trăm lịch sử bạn đã phân bổ cho mỗi loại trước khi thực hiện Profit First. (TG)

2· Ngày đầu tiên là lần điều chỉnh CAP đầu tiên của bạn cho mỗi tài khoản. Ngày 0 là trước khi thực hiện Profit First và Ngày 1 là ngày đầu tiên các tỷ lệ phân bổ được chỉ định. (TG)

Nếu trước đây công ty của bạn đã đóng thuế[3] 5% trên tổng doanh thu, chúng ta sẽ thiết lập CAP cho khoản dự trữ thuế của bạn ở mức 6% bằng cách thêm 1% vào mục Phân bổ thuế Ngày 0 của bạn. Nếu lương của bạn chiếm 17% thu nhập, hãy thêm 1% vào 17% thu nhập và bạn có 18% trong mục CAP cho Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu. Ngay cả khi mục tiêu của chúng ta cao hơn nhiều, chúng ta cũng sẽ bắt đầu với những gì chúng ta có, rồi cộng thêm 1% vào mục Lợi nhuận, Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu và Thuế. Sau đó chúng ta phân bổ tỷ lệ cho mục Chi phí vận hàng theo kiểu tích lũy từ các lần điều chỉnh tỷ lệ mà chúng ta đã thực hiện cho ba tài khoản kia.

3· Hãy nhớ, đó là số tiền công ty bạn đã trực tiếp trả thuế cho cả doanh nghiệp và thuế thu nhập cá nhân của chủ sở hữu và/hoặc hoàn tiền cho các chủ sở hữu đối với các khoản thuế họ đã trả (hoặc đã tự động trừ khỏi lương của họ). (TG)

	NGÀY 0	ĐIỀU CHỈNH	NGÀY 1
Lợi nhuận	0%	+1%	1%
Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu	17%	+1%	18%
Thuế	5%	+1%	6%
Chi phí vận hành	78%	-3%	75%

Tại sao chúng ta nên bắt đầu với tỷ lệ phân bổ nhỏ trong khi chúng ta có thể làm nhiều hơn? Mục tiêu chính ở đây là để thiết lập một quy trình tự động mới cho bạn. Tôi muốn chúng là những khoản tiền nhỏ đến nỗi bạn không để ý đến chúng. Mục tiêu ở đây là để thiết lập các phân bổ tự động ngay lập tức và sau đó điều chỉnh tỷ lệ phần trăm cho mỗi quý cho đến khi chúng ta hợp nhất với tỷ lệ phân phối mục tiêu của mình. Thực hiện những bước nhỏ mà dễ dàng và bạn sẽ có đà vững chắc.

Thực tế, Jorge và José đã bắt đầu với một tỷ lệ khiêm tốn là 2%. Bởi vì quyết định của họ đã được thực hiện hơn 5 năm trước đây, trước khi tôi điều chỉnh hệ thống này, những con số của họ không dựa trên nguyên tắc 1% mà tôi vừa chia sẻ với bạn. Họ đã chọn phân bổ 2% bởi vì ban đầu Jorge không hào hứng lắm để áp dụng phương pháp này mặc dù anh ấy biết nó hoàn toàn hiệu quả.

Jorge giải thích: "Tôi nghĩ bằng cách đi chậm, tôi có thể thấy cách hệ thống này hoạt động. Điều tôi thật sự khám phá ra là tôi đã nhận ra với 2% thì không có lý do gì để không thử nó cả. Bởi vì nếu doanh nghiệp của anh không thể dành ra được 2% doanh thu, có lẽ đó không phải là một doanh nghiệp đáng để theo đuổi."

Bắt đầu chậm rãi. Thật sự chậm rãi. Thiết lập tỷ lệ phân bổ lợi nhuận ở mức *không thể không thử.*

Những tỷ lệ CAP đầu tiên bạn cài đặt là tỷ lệ phân bổ hằng quý. Chúng ta sẽ sử dụng chúng cho phần còn lại của quý này, cho dù quý tiếp theo bắt đầu vào tuần tới hoặc 91 ngày nữa.

Hầu hết các doanh nghiệp chưa bao giờ kiếm được lợi nhuận trước và chỉ trả cho chủ sở hữu gần với mức lương phổ biến nhất có thể. Trong trường hợp này, Lợi nhuận Ngày 0 sẽ là 0%. Đừng buồn vì điều đó nhé; hầu hết các công ty đều không có lợi nhuận trong quá khứ. Bạn là một trong số những người bạn ở đây. Trong các trường hợp khác, chủ sở hữu sẽ rút tiền khỏi doanh nghiệp bất cứ khi nào họ cảm thấy không chắc chắn số tiền đó là Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu hay Lợi nhuận. Câu trả lời rất đơn giản: tất cả đều là Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu chứ không phải Lợi nhuận. Trong trường hợp này, tỷ lệ lợi nhuận ngày 0 của bạn là 0%. Sau đó, có những tình huống mà báo cáo thu nhập của bạn nói rằng bạn có lợi nhuận, nhưng bạn chỉ rút tiền ra để hỗ trợ tốt nhất có thể cho cuộc sống cá nhân của mình. Với mục đích của chúng ta, đây là một tình huống không có lợi nhuận. Đặt Lợi nhuận Ngày 0 xuống 0%.

Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu Ngày 0 của bạn là khoản thanh toán bạn nhận được từ công ty trong năm nay, cả tiền lương cùng khoản lợi nhuận phân phối và chưa được phân loại là Lợi nhuận (như tôi đã giải thích ở đoạn trước). Và để mọi thứ rõ ràng hơn, có thể là bạn không có lợi nhuận, do đó, Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu sẽ là tất cả khoản thanh toán mà bạn đã nhận. Lấy khoản Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu mà bạn nhận chia cho Doanh thu thực để tính Tỷ lệ phân bổ cho mục Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu trong quá khứ.

Nếu bạn vẫn chưa hiểu rõ lắm giữa Lợi nhuận với Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu, bạn chỉ cần làm điều sau: Đặt 0% vào mục Lợi nhuận và đặt bất kỳ khoản tiền nào mà bạn (và bất kỳ chủ sở hữu nào khác của doanh nghiệp) nhận vào mục Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu và tính ra tỷ lệ phân bổ lịch sử. Nhân tiện, nếu bạn nhìn vào tờ khai thuế thu nhập cho mỗi chủ sở hữu trong doanh nghiệp, bạn có thể thấy mục Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu ở đó. Chỉ cần điền nó vào bảng là xong.

Thuế Ngày 0 của bạn là số tiền thuế mà doanh nghiệp (không phải cá nhân) đã nộp thuế. Công ty của bạn đã nộp thuế trực tiếp cho Chính phủ ư? Đúng chứ? Sau đó, họ tính số tiền đó. Công ty có thay mặt bạn trả trực tiếp cho Chính phủ không? Có nghĩa là bạn đã nhận được một hóa đơn thuế cho thuế thu nhập cá nhân và sau đó có công ty viết một tấm séc để trả nó hả? Đúng thế sao? Sau đó,

lại cộng số tiền đó vào. Nhưng bạn đã nhận được số lợi nhuận phân phối hoặc tiền lương từ công ty và sau đó nộp thuế bằng tiền túi của bạn hay chưa? Trong trường hợp đó, bạn đã đóng thuế thu nhập của mình chứ không phải doanh nghiệp của bạn, và bạn sẽ không thêm nó vào các phép tính toán của bạn. Trong hầu hết trường hợp, các doanh nghiệp chưa bao giờ nộp thuế thay cho chủ sở hữu của họ (mặc dù họ nên làm vậy), vì vậy, tính toán ở đây là dễ dàng. Bạn đặt Thuế Ngày 0 là 0%, hoặc có thể là một tỷ lệ rất thấp để tính cho các khoản thuế mà doanh nghiệp đã trả.

Tôi nghi ngờ, tiêu chuẩn cho hầu hết doanh nghiệp, trong đó có doanh nghiệp của bạn là doanh nghiệp không trả lợi nhuận cho chủ sở hữu cũng không nộp thuế thay cho họ. Vì vậy, trong trường hợp này, chúng ta đặt tỷ lệ Lợi nhuận và Thuế là 0%, tỷ lệ cho Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu là tổng số tiền bạn nhận được chia cho Doanh thu thực. Và nếu điều này làm bạn bối rối, đừng lo lắng. Phương pháp Profit First có thể tự sửa chữa. Chỉ cần thiết lập tỷ lệ cho Lợi nhuận và Thuế lịch sử thành 0% và tìm ra tỷ lệ phần trăm cho mục Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu.

Tỷ lệ cho Chi phí vận hành lịch sử là tất cả những thứ khác. Nó phải được phản ánh trên báo cáo thu nhập của bạn. Nó bao gồm tất cả các chi phí của bạn, từ giá vốn bán hàng cho đến SG&A[1] và mọi chi phí ở giữa. (Có duy nhất một ngoại lệ dù bạn có điều chỉnh cho Doanh thu thực hay không, như tôi đã giải thích trước đó). Chi phí của bạn là tất cả chi phí, ngoại trừ những gì bạn đã điều chỉnh để có được Doanh thu thực. Nếu bạn vẫn còn lúng túng, không sao, chúng ta sẽ khiến nó trở nên thật sự đơn giản: chỉ cần đặt tất cả chi phí của bạn vào đây. Sau đó, lấy số chi phí chia cho Doanh thu thực (Doanh thu thực và tổng thu nhập của bạn là như nhau) để thu được tỷ lệ phân bổ cho mục này.

1· Sales, general, and administrative costs (Chi phí quản lý, chi phí chung và chi phí bán hàng). (TG)

Những con số này không cần phải hoàn hảo. Nếu bạn là kế toán, bạn sẽ muốn hiểu những con số này và quy chúng ra tiền. Nhưng điều đó không cần thiết, không thể và thậm chí không hữu ích. Mục tiêu ở đây chỉ là để có được một điểm khởi đầu mà thôi. Phương pháp Profit First được thiết kế để bắt đầu ngay bây giờ. Đó là mục tiêu chính và theo thời gian nó sẽ được điều chỉnh để đạt được tỷ lệ hoàn hảo.

Sau khi thực hiện các bước này, phần trăm Ngày 0 của bạn có thể

giống như sau:

THU NHẬP *8855

LỢI NHUẬN (0%) *8843

LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU (4%) *8833

THUẾ (0%) *8839

CHI PHÍ VẬN HÀNH (96%) *8812

Từ những tỷ lệ này, chúng ta có thể thấy công ty không có lợi nhuận trong lịch sử, đã trả cho chủ sở hữu (hoặc mục Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu) 4% thu nhập (Doanh thu thực), và dành 96% thu nhập có được để thanh toán hóa đơn. Trên thực tế, đây không chỉ là một ví dụ; đây là CAP chính xác của một trong những doanh nghiệp trước đây của tôi. Trong một khoảnh khắc buồn khổ, tôi đã quyết định nhìn vào doanh nghiệp cũ của mình – Olmec Systems, từ cuối những năm 1990, trước khi tôi phát triển phương pháp Profit First. Vào thời điểm này, doanh nghiệp đang vận hàng một cách chật vật, từ một tài khoản ngân hàng. Năm 1999, doanh nghiệp đã vượt qua mốc doanh thu 1 triệu đô-la, người góp vốn cùng tôi và tôi đã lấy 40.000 đô-la về nhà và công ty đã trả 960.000 đô-la chi phí. Thật tồi tệ và tôi đã không biết điều đó. Nó giống như có ai đó đã trói tay tôi ra sau lưng, bịt mắt rồi bỏ một quả bóng vào miệng tôi và sau đó đưa tôi vào một trong những chiếc máy thổi bay tất cả tiền bay xung quanh tôi. Đại loại như một quả cầu tuyết có kích thước của con người và không thể nắm bằng tay.

Những tỷ lệ đó là thực tế của tôi và tôi sẽ không ngạc nhiên nếu của bạn cũng vậy.

Bây giờ, chúng ta đã biết tỷ lệ Ngày 0 của bạn, do vậy, chúng ta sẽ dễ dàng thực hiện được phương pháp này dễ thôi. Để thực hiện điều này, chỉ cần thêm 1% vào Lợi nhuận Ngày 0 của bạn, 1% vào mục Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu, 1% vào mục Thuế và giảm 3% trong mục Chi phí vận hành.

Trong ví dụ, đối với công ty cũ của tôi, lợi nhuận Ngày 0 là 0%, vì vậy thêm 1% vào thì CAP lợi nhuận mới là 1%. Tỷ lệ phân bổ thuế Ngày 0 cũng là 0%, vì vậy tôi đã thêm 1%, và CAP thuế của tôi trở thành 1%. Tỷ lệ phân bổ cho mục Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu của tôi là 4%, vì vậy bây giờ nó thành 5%. Chi phí vận hành của tôi là 96%, sau khi giảm đi 3%, nó còn 93%. Tài khoản sẽ như sau:

THU NHẬP *8855

LỢI NHUẬN 1% (TAP 10%) *8843

LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU 5% (TAP 10%) *8833

THUẾ 1% (TAP 15%) *8839

CHI PHÍ VẬN HÀNH 93% (TAP 65%) *8812

Hy vọng, bạn sẽ thấy những tác động tức thì đối với doanh nghiệp 1 triệu đô-la của tôi. Khoản tiền lương và đãi ngộ cho tôi và người góp vốn ngay lập tức tăng từ 40.000 đô-la đến 50.000 đô-la mỗi năm, chúng tôi sẽ có 10.000 đô-la lợi nhuận vào cuối năm, và cũng sẽ có 10.000 đô-la dành cho các khoản thuế để giúp trang trải các hóa đơn thuế cá nhân. Và bây giờ, chúng tôi bị buộc phải vận hành doanh nghiệp với số tiền 930.000 đô-la mỗi năm, thay vì 960.000 đô-la. Tôi chắc chắn chúng tôi đã có thể tìm ra cách bởi vì bây giờ những điều tôi phải làm đã quá rõ ràng.

3. Tạo ra lần phân bổ đầu tiên

Bạn biết câu nói "Hôm nay là ngày đầu tiên của phần đời còn lại của bạn" nhỉ. Tôi yêu câu nói đó. Đối với tôi, nó thể hiện sự nhận thức sâu sắc rằng chúng ta có thể thay đổi cuộc sống của chúng ta (và doanh nghiệp của chúng ta) trong giây lát. Đã đến lúc để làm điều đó rồi. *Ngay lúc này*, chúng ta sẽ kiếm lời cho doanh nghiệp của mình và sẽ có lợi nhuận mỗi ngày sau đó. Đừng chỉ đọc điều này và sau đó chuyển sang chương tiếp theo. Tôi muốn bạn hành động ngay bây giờ.

Ngay bây giờ, hãy xem số dư trong tài khoản ngân hàng chính, thứ mà đã được đổi tên tài khoản CHI PHÍ VẬN HÀNH. Sau đó, trừ đi bất kỳ khoản thanh toán và hay tấm séc nào còn tồn đọng. Rồi chuyển số tiền còn lại vào tài khoản THU NHẬP.

Bây giờ chúng ta sẽ thực hiện lần phân bổ đầu tiên. Phân chia số tiền trong tài khoản THU NHẬP vào tất cả các tài khoản khác (LỢI NHUẬN, LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU, THUẾ, và CHI PHÍ VẬN HÀNH) dựa trên CAP bạn đã thiết lập. Đây là tài sản đầu tiên của bạn và sẽ là điều duy nhất bạn có thể làm với tài khoản THU NHẬP, ngoài việc nhận được tiền gửi trong tương lai từ việc bán hàng.

Hãy tiến hành ngay bây giờ. Giả sử, bạn có 5.000 đô-la trong tài khoản ngân hàng chính của mình. Bạn đã đổi tên tài khoản đó thành CHI PHÍ VẬN HÀNH và xác định mình còn phải trả 3.000

đô-la cho séc và các khoản tiền tồn đọng khác. Điều đó có nghĩa là hiện tại bạn chỉ có 2.000 đô-la. Chuyển 2.000 đô-la này vào tài khoản THU NHẬP. Sau đó, chuyển tất cả số tiền ở tài khoản THU NHẬP sang tài khoản tương ứng dựa trên tỷ lệ phân bổ đã thiết lập trước đó.

Tính tỷ lệ của các tài khoản trên số tiền 2.000 đô-la đó và chuyển tiền đi. Tiếp tục với ví dụ của tôi, tôi sẽ phân bổ 2.000 đô-la như sau:

> THU NHẬP *8855 → Tài khoản này hiện có 2.000 đô-la và sẽ thành 0 đô-la vì tất cả số tiền sẽ được phân bổ cho tài khoản LỢI NHUẬN, LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU, THUẾ và CHI PHÍ VẬN HÀNH dựa trên CAP mà chúng ta đã thiết lập.
>
> LỢI NHUẬN 1% (TAP 10%) *8843 → chuyển 20 đô-la vào đây
>
> LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU 5% (TAP 10%) *8833 → chuyển 100 đô-la vào đây
>
> THUẾ 1% (TAP 15%) *8839 → chuyển 20 đô-la vào đây
>
> CHI PHÍ VẬN HÀNH 93% (TAP 65%) *8812 → chuyển 1.860 đô-la vào đây

Khi thấy các con số được phân bổ, bạn sẽ thấy mặc dù tỷ lệ phần trăm không đẹp, nhưng rõ ràng chúng là một phần lớn tiền của bạn sẽ phải trả. Hãy vui lên khi biết bây giờ bạn có một hệ thống rõ ràng, minh bạch, nhưng bức tranh tài chính lúc này lại không đẹp chút nào. Và đó là điều chúng ta muốn vì theo thời gian, nó là động lực để phân bổ tỷ lệ ngày càng tốt hơn nữa. Bạn sẽ có động lực để giảm chi phí và thậm chí quan trọng hơn, là bạn sẽ tìm cách để tăng khả năng sinh lời của mình (thông qua việc đổi mới, nghĩ ra các bước mới, tốt hơn và hiệu quả hơn). Hệ thống này sẽ làm rõ việc bạn đang có tiền từ đâu và số tiền đó được sử dụng cho mục đích gì. Và với sự rõ ràng này, bạn có thể đưa ra quyết định tốt hơn để cải thiện sức khỏe doanh nghiệp của mình.

Bây giờ bạn đã thấy một ví dụ, hôm nay bạn có khoản tiền gửi để phân bổ không? Nếu có, tính toán các khoản tiền gửi, chuyển chúng vào ngân hàng và sau đó phân phối ngay số tiền đó vào tất cả tài khoản khác. Hãy làm điều tương tự với mọi hoạt động sắp tới. (Nếu bạn có nhiều tiền gửi, đừng lo lắng, bạn không cần phải làm điều này mỗi ngày hoặc nhiều lần trong ngày. Chúng ta sẽ tìm hiểu ngắn gọn về phương pháp Profit First hai lần một tháng để làm cho quá trình này trở nên khả thi.)

4. Ngày đầu tiên và lần ăn mừng đầu tiên của chúng ta

Chúc mừng! Tôi không hề nói điều đó với giọng điệu nhỏ nhẹ. Bạn đã thực hiện một bước tiến lớn đấy. Đây có thể là lần đầu tiên bạn cố tình lấy trước phần lợi nhuận của mình trong toàn bộ cuộc đời kinh doanh. Lấy trước bất cứ điều gì khác, bạn chắc chắn mình đã giải quyết được vấn đề về lợi nhuận, thu nhập cá nhân và trách nhiệm thuế của bạn. Đó là một bước tiến lớn. Và đó là một bước tiến lớn để hướng tới một doanh nghiệp rất, rất khỏe mạnh. Một phần thưởng lớn cho bạn. Tận hưởng một buổi tối tuyệt vời với ly margarita đi thôi. Trong trường hợp bạn không thích nó, hãy nói với tôi và tôi sẽ uống thay bạn.

TUẦN 1: CẮT GIẢM CHI PHÍ

Bây giờ, chúng ta đang chuyển toàn bộ số tiền vào tài khoản LỢI NHUẬN, LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU, THUẾ và CHI PHÍ VẬN HÀNH, vậy chúng ta cần lấy tiền từ đâu để làm điều đó? Chỉ có hai cách như sau: tăng doanh số bán hàng và cắt giảm chi phí. Tăng doanh số bán hàng rất khả thi và là chìa khóa cho sự phát triển khổng lồ (bạn đã đọc cuốn *Kế hoạch Bí ngô và Cuộn sóng* rồi nhỉ?) .Nhưng để làm được điều đó thì phải mất nhiều thời gian, nó sẽ không xảy ra ngay tức thì. Cắt giảm chi phí thường là một quá trình rất nhanh và rất dễ dàng. Với hầu hết doanh nghiệp tôi đã gặp, việc cắt giảm từ 10-20% chi phí rất dễ dàng. Chẳng hạn các chi phí phù phiếm, không cần thiết như phí hội viên không hoặc chưa được sử dụng, chi phí cho văn phòng không cần dùng đến, chi phí cho những chiếc xe đắt tiền,... Việc cắt giảm các chi phí đó đều rất "chính đáng" bởi vì nó là một khoản chi phí và thậm chí kéo theo việc thuê thêm một vài nhân viên không cần thiết. Cắt giảm chi phí không cần thiết có thể mang lại cho bạn một số sự đau đớn trong tâm lý, nhưng nó là việc dễ hơn rất nhiều so với việc cố gắng để tăng doanh số bán hàng từ con số 0.

Hiện nay, Jorge và José điều hành công việc kinh doanh của họ dựa trên những gì họ có thể dùng, chứ không phải những gì họ hy vọng để có được vào một ngày nào đó. Điều này có nghĩa là đôi khi họ phải chờ đợi để thuê một ai đó hoặc mua một món đồ đắt tiền. Jorge giải thích: "Khi chi phí tăng lên, chúng tôi sẽ ngồi xuống và tự hỏi: 'Chúng ta có thật sự cần nó không?' Nếu chúng tôi thấy nó làm giảm lợi nhuận vào cuối năm nay, thì chúng tôi sẽ không mua nó nữa."

Ở đây, chúng ta phải trích ra ít nhất 3% (1% cho mỗi tài khoản Lợi nhuận, Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu và Thuế) từ thu nhập của mình, vì vậy, chúng ta cần phải cắt giảm 3% từ chi phí của mình. Để làm điều đó, tôi cần bạn ghi nhớ hai điều dưới đây:

1. Chi phí của bạn trong 12 tháng qua.

2. Các chi phí định kỳ: tiền thuê nhà, tiền đăng ký, truy cập Internet, đào tạo, lớp học, tạp chí,...

Bây giờ, cộng tất cả các chi phí lại và nhân với 10%. Bạn phải cắt giảm 10% chi phí. Ngay bây giờ! Đừng chần chừ gì nữa, làm ngay đi!

Vậy tại sao phải cắt giảm ít nhất 10% trong khi chúng ta "chỉ cần 3%"? Bởi vì cắt giảm chi phí không có nghĩa là các hóa đơn sẽ biến mất ngay lập tức. Có thể sẽ mất một hoặc hai tháng để thanh toán số nợ phải trả cho các chi phí mà chúng ta đã loại trừ. Quan trọng hơn là chúng ta cần bắt đầu xây dựng việc dự trữ tiền mặt vào đầu quý tới, chúng ta sẽ chuyển 3% vào tài khoản Lợi nhuận, Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu và Thuế của bạn, sau đó là 3% trong quý sau đó. Vì vậy, chúng ta sẽ dùng cho số tiền đó một cách nhanh chóng.

Bạn có thể dễ dàng cắt giảm 10% chi phí đầu tiên bằng cách sau:

1. Hủy bỏ bất cứ thứ gì bạn không cần đến để giúp doanh nghiệp của bạn hoạt động hiệu quả và khiến cho khách hàng của bạn luôn hạnh phúc.

2. Đàm phán mọi chi phí còn lại, ngoại trừ tiền lương.

Tôi sẽ chia sẻ rất nhiều về việc cắt giảm chi phí trong các chương tiếp theo. Bạn sắp trở thành một doanh nhân tiết kiệm (không phải là doanh nhân keo kiệt). Bạn sẽ học cách tiết kiệm và chỉ sử dụng những gì bạn cần. Bạn sẽ được trả công xứng đáng cho những gì bạn sử dụng, nhưng bạn sẽ sử dụng ít hơn. Và bạn sẽ *yêu* nó.

HAI LẦN MỘT THÁNG: NGÀY 10 VÀ 25

Nhiều năm trước, tôi giải thích phương pháp Profit First cho người bạn Debra Court của tôi. Debra đang vận hàng một công ty kế toán có tên DAC Management. Từ khi cô kết hợp phương pháp Profit First vào công việc kinh doanh của mình, nó đã cứu hết công ty này đến công ty khác. Trên thực tế, cô ấy đã đạt được nhiều thứ hơn là cứu được nhiều công ty; cô ấy thường biến chúng thành những con bò sữa hái ra tiền.

Khi tôi dạy cô ấy cách sử dụng phương pháp Profit First với khách hàng của mình lần đầu tiên, tôi lái xe xuống văn phòng của cô ở Fairfield, New Jersey, dành cả ngày để xem xét, trải nghiệm tất cả chiến lược nâng cao. Chỉ trong một giờ đồng hồ, cô không chỉ nắm

vững các khái niệm mà còn gọi điện cho một trong những khách hàng của mình để giúp cô thiết lập tài khoản LỢI NHUẬN.

Tôi luôn có văn phòng di động bên mình (ba-lô với máy tính xách tay, các thiết bị điện tử khác và các vật dụng bảo vệ tính mạng cần thiết như bánh Milano bạc hà). Vì vậy, trong khi Debra đã trải nghiệm những điều cơ bản với khách hàng của mình, tôi đã gạch đi một số nhiệm vụ trong danh sách việc cần làm của tôi. Tôi biết mình đang có một hóa đơn cần trả, vì vậy tôi truy cập vào tài khoản ngân hàng trực tuyến của mình để xem xét tài khoản CHI PHÍ VẬN HÀNH và đảm bảo tất cả các đợt giải ngân đã được thực hiện. Ừm, tài khoản LỢI NHUẬN đã được cập nhật. Tài khoản THUẾ có vẻ khá tốt. Rồi tôi kiểm tra tài khoản LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU. Các tài khoản nâng cao khác chúng ta sẽ thảo luận sau nhé – tất cả tài khoản đều rất tốt. Bây giờ là lúc trả các hóa đơn từ tài khoản CHI PHÍ VẬN HÀNH.

Debra hỏi: "Tại sao anh phải thanh toán hóa đơn của mình hôm nay?" khiến tôi giật mình. Tôi không hề biết cô ấy đứng đằng sau, và đưa mắt qua vai tôi để nhìn vào màn hình điện thoại, và tôi đã phun một chút cà phê ra ngoài. Nếu đã gặp Debra, bạn sẽ không bao giờ đoán được cô ấy là một siêu Ninja được đào tạo bài bản. Bởi vì cô ấy có khả năng xuất hiện bất thình lình bên cạnh bạn, đặc biệt là khi bạn sắp sửa làm điều ngu ngốc với vấn đề tài chính của bạn.

Tôi bối rối trả lời: "Ừm... bởi vì tôi đang rảnh và chúng đến hạn rồi."

Debra nói: "Ồ, thật ngớ ngẩn." (Những Ninja không hề nói vòng vo.)

Đó là khi Debra dạy tôi về chu kỳ luân chuyển tiền mặt vào ngày 10 và 25 hằng tháng, nghĩa là bạn phải trả chi phí hai lần một tháng, vào ngày 10 và 25. Và điều đó trở thành quy trình không thể thiếu đối với phương pháp Profit First. Cảm ơn Debra!

Tôi đã thực hiện ngay quy trình này trong doanh nghiệp của mình. Tôi nhận các hóa đơn và gửi tiền vào tài khoản Thu nhập. Tôi không còn thanh toán khi tôi có thời gian hoặc khi ai đó gọi để kiểm tra xem tôi đã nhận được hóa đơn hay chưa. Tôi đã làm chúng theo phương pháp Profit First. Tôi đã thanh toán vào ngày 10 và 25 (hoặc ngày làm việc trước đó nếu ngày 10 hay 25 rơi vào cuối tuần hoặc kỳ nghỉ).

Trước tiên, tôi tính tất cả các khoản tiền gửi mới tôi đã nhận trong vài tuần qua, và đã thực hiện lần phân bổ đầu tiên, chuyển tiền vào từng tài khoản. Sau đó, tôi đếm tất cả hóa đơn và đưa chúng vào hệ thống.

Một điều kỳ diệu bắt đầu xảy ra. Tôi ít có phản ứng chống trả với các hóa đơn hơn. Tôi đã không nhìn vào tài khoản ngân hàng ngay lập tức khi tôi nhận được một hóa đơn giá trị lớn và tự hỏi tại sao tôi đã tiêu rất nhiều tiền và khi nào tôi có thể trả hết số nợ này. Thay vào đó, tôi bắt đầu cảm thấy mình kiểm soát được nhiều thứ hơn. Bằng cách xem xét hóa đơn và tiền gửi hai lần một tháng, trong cùng một ngày, tôi có thể thấy một kiểu mẫu. Tôi nhận thấy 80% hóa đơn sẽ đến hạn vào đầu tháng, và số ít là do trong nửa sau của tháng. Và tôi đã thấy khoản tiền gửi được phân tán khá đồng đều trong tháng.

Tôi nhận ra mình đã có nhiều hóa đơn "nhỏ" định kỳ tăng thêm rất nhiều tiền và các chi phí không cần thiết. Tôi bắt đầu thấy được xu hướng đó và hiểu cách dòng tiền của tôi hoạt động. Tôi không còn chất đống các hóa đơn, trả những gì tôi có thể trả và sau đó đặt những hóa đơn mà tôi không thể trả trong một ngăn xếp khác. Tôi bắt đầu quản lý hóa đơn và xóa bỏ những thứ không cần thiết. Tôi bắt đầu thanh toán hóa đơn đúng hạn. Từng hóa đơn một.

Liz Dobrinska, nhà thiết kế đồ họa đã thiết kế trang web của tôi, nói với tôi rằng: "Tôi không biết chuyện gì đã xảy ra, Mike à, nhưng bây giờ lần nào anh cũng trả tiền đúng thời hạn. Tôi muốn tất cả khách hàng của tôi đều giống anh."

Trước khi bắt đầu làm theo lời khuyên của Debra, tôi đã trả lương Liz không đều đặn. Đôi khi, tôi trả vào ngày tôi nhận được tiền. Khi khác, tôi lại trả chậm 60 hoặc 90 ngày. Không phải vì tôi đang cố gắng lợi dụng cô ấy; nó chỉ đơn giản là tôi đang chống lại việc trả hóa đơn. Phương pháp kế toán không phải là một cách hiệu quả để hiểu dòng tiền mặt của tôi hoặc để giữ cho các nhà cung cấp quan trọng của tôi hạnh phúc. Mà chính nhịp điệu, phương pháp Profit First thanh toán vào ngày 10 và 25 đã thay đổi tất cả.

Dưới đây là cách bắt đầu:

Bước 1: Gửi tất cả doanh thu vào tài khoản THU NHẬP.

Bước 2: Vào ngày 10 và 25 của tháng, chuyển tổng số tiền gửi từ hai tuần trước cho mỗi tài khoản "đĩa nhỏ" dựa trên CAP của bạn và cộng với bất kỳ số tiền nào (nếu có) đã có trong ở đó. Ví dụ: bạn có 10.000

đô-la tiền gửi trong hai tuần qua. Dựa trên các tỷ lệ ví dụ sau, đây là cách bạn phân bổ 10.000 đô-la:

THU NHẬP *8855 → Tài khoản này có 10.000 đô-la, và sẽ còn 0 đô-la vì tất cả số tiền đã được phân bổ.

LỢI NHUẬN 1% (TAP 10%) *8843 → chuyển 20 đô-la vào đây + 100 đô-la được phân bổ = 120 đô-la

LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU 5% (TAP 10%) *8833 → chuyển 100 đô-la vào đây + 500 đô-la = 600 đô-la

THUẾ 1% (TAP 15%) *8839 → chuyển 20 đô-la vào đây + 100 đô-la = 120 đô-la

CHI PHÍ VẬN HÀNH 93% (TAP 65%) *8812 → chuyển 1.860 đô-la vào đây + 9.300 đô-la = 11.160 đô-la

Bước 3: Chuyển tất cả số dư trong tài khoản của cả tài khoản THUẾ và LỢI NHUẬN của bạn tới các tài khoản tương ứng tại ngân hàng thứ hai (không cám dỗ) của bạn.

THU NHẬP *8855 → 0 đô-la

LỢI NHUẬN 1% (TAP 10%) *8843 → 120 đô-la được chuyển sang Tài khoản LỢI NHUẬN GIỮ LẠI

LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU 5% (TAP 10%) *8833 → 600 đô-la

THUẾ 1% (TAP 15%) *8839 → 120 đô-la được chuyển sang Tài khoản THUẾ GIỮ LẠI

CHI PHÍ VẬN HÀNH 93% (TAP 65%) *8812 → 11.160 đô-la

Bước 4: Bạn có 600 đô-la trong tài khoản LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU từ việc trả lương bản thân. Chỉ lấy một phần số tiền bạn đã phân bổ như là tiền lương trong hai tuần của bạn, và giữ phần còn lại để tích lũy. Trong ví dụ này, chúng ta sẽ tính lương trong hai tuần của bạn là 500 đô-la, và bạn sẽ giữ lại 100 đô-la trong tài khoản.

Trước khi chúng ta tiếp tục, tôi biết bạn đang xem xét các tỷ lệ và sự phân bổ đồng đô-la và nghĩ "Cái quái gì thế này?! Không ai có thể sống trên những con số này. Tất cả số tiền đó sẽ không tồn tại đâu" *Chính xác!* Hệ thống này sẽ mang lại sự rõ ràng ngay lập tức về số tiền doanh nghiệp của bạn đổ ra ngoài. Cũng giống như một cái giỏ đầy lỗ. Chúng ta sẽ sớm điều chỉnh các tỷ lệ và không ngừng theo thời gian. Mặc dù giờ đây nó là niềm đau hay sự vui sướng (rõ ràng là đau đớn).

Bước 5: Với 11.160 đô-la còn lại trong tài khoản CHI PHÍ VẬN HÀNH, hãy thanh toán các hóa đơn của bạn. Trong ví dụ này, chúng ta sẽ nói bạn có 10.000 đô-la chi phí trong thời kỳ thanh toán này (điều này sẽ khiến bạn lo lắng. Nhưng chúng ta đang giảm nó xuống mà). Giữ nguyên 1.160 đô-la trong tài khoản.

Khi hoàn tất quá trình này, các tài khoản sẽ như sau:

THU NHẬP *8855 → 0 đô-la

LỢI NHUẬN 1% (TAP 10%) *8843 → 0 đô-la

LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU 5% (TAP 10%) *8833 → 100 đô-la

THUẾ 1% (TAP 15%) *8839 → 0 đô-la

CHI PHÍ VẬN HÀNH 93% (TAP 65%) *8812 → 1.160 đô-la

Và tại ngân hàng không-cám-dỗ sau khi nhận được khoản tiền gửi đầu tiên, tài khoản của bạn sẽ như sau:

LỢI NHUẬN GIỮ LẠI *99453 → 120 đô-la

THUẾ GIỮ LẠI *9967 → 120 đô-la

Tài khoản LỢI NHUẬN GIỮ LẠI và THUẾ GIỮ LẠI chứa số tiền sẽ được tích lũy tại ngân hàng thứ hai. Khi khoản tiền gửi mới đến, bạn sẽ gửi chúng vào tài khoản THU NHẬP và vào ngày 10 và 25 hằng tháng, sau đó sẽ lặp lại năm bước trên.

Một lưu ý lớn ở đây: có khả năng bạn sẽ không có đủ tiền trong tài khoản để thanh toán hóa đơn hoặc tự trả cho những thứ bạn cần. Đây sẽ là một lời kêu gọi thức tỉnh lớn. Khi không có đủ tiền để thanh toán hóa đơn, doanh nghiệp của bạn gào thét và cảnh báo rằng bạn không có khả năng chi trả các hóa đơn mà bạn đang phải trả. Hoặc nếu không có đủ tiền để trả lương cho bạn một cách thỏa đáng, đó là lúc doanh nghiệp của bạn hét lên rằng bạn không thể điều hành doanh nghiệp của mình theo cách cũ; do đó bạn sẽ liên tục tự thỏa hiệp. Thực hiện phương pháp Profit First sẽ không gây ra cuộc khủng hoảng nào cả, nó chỉ giúp bạn nhận thấy doanh nghiệp của bạn đang trong tình trạng khủng hoảng. Bạn đang chi nhiều hơn so với số tiền doanh nghiệp của bạn có thể chi trả. Nhưng đừng hoảng sợ. Bằng cách sử dụng CAP, bạn sẽ điều chỉnh nhịp điệu, phương pháp Profit First thanh toán vào ngày 10 và 25 hằng tháng theo cách thoải mái nhất có thể. Ngay cả khi không thể trả tất cả mọi thứ vào những ngày đó, bạn vẫn phải thực hiện theo nhịp điệu này bởi nó cho phép bạn thấy được sự tích lũy và dòng tiền. Khi một trái tim bơm máu một cách nhịp nhàng, tạo thành nhịp tim, huyết mạch của doanh nghiệp, tiền sẽ luân chuyển theo nhịp điệu tương tự, chứ không phải bơm ngẫu nhiên và hoảng loạn tại bất cứ thời điểm nào bạn có tiền.

QUÝ THỨ NHẤT

Phân phối hằng quý

Quý mới đến rồi! Bạn sắp kiểm tra phân phối lợi nhuận hằng quý đầu tiên của mình. Đúng không nào. Giờ đây, doanh nghiệp của bạn đang phục vụ *bạn*. Bạn sẽ kiểm tra phân phối lợi nhuận hằng quý. Mỗi 90 ngày, lợi nhuận sẽ được chia sẻ với bạn. Đây là nơi con quái vật Frankenstein của bạn bắt đầu trở thành một con thú mạnh mẽ, đáng yêu và phục vụ bạn một bữa ăn ngon trên một đĩa bạc với một chiếc bánh nho hoàn hảo của California. Bạn không muốn nựng chiếc má mũm mĩm của con quái vật này sao?

Phân phối lợi nhuận là một giải thưởng cho chủ sở hữu góp vốn (bạn và bất cứ ai đầu tư vào kinh doanh bằng tiền hoặc mồ hôi, công sức) vì đã có lòng dũng cảm và khả năng chịu đựng rủi ro để bắt đầu kinh doanh. Đừng nhầm lẫn giữa việc phân phối Lợi nhuận với Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu nhé. Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu là số tiền được trả cho việc bạn làm việc như nhân viên trong doanh nghiệp. Còn Lợi nhuận là một phần thưởng cho việc sở hữu doanh nghiệp. Cũng giống như việc bạn có được sự phân phối lợi nhuận khi bạn sở hữu cổ phần trong một công ty đại chúng, nơi mà bạn không phải làm những công việc vất vả, nhưng bạn vẫn kiếm được một khoản lợi nhuận từ công ty của bạn. Lợi nhuận là một phần thưởng cho chủ sở hữu góp vốn vào công ty, và Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu là khoản tiền trả cho những người chủ sở hữu vận hành doanh nghiệp.

Các quý theo lịch biểu[1] của mỗi năm như sau:

Quý 1- ngày 1 tháng 1 đến ngày 31 tháng 3

Quý 2- ngày 1 tháng 4 đến ngày 30 tháng 6

Quý 3- ngày 1 tháng 7 đến ngày 30 tháng 9

Quý 4- ngày 1 tháng 10 đến ngày 31 tháng 12

---

[1]· *Một số doanh nghiệp chọn thành lập lịch chính không trùng với năm Dương lịch. Trong trường hợp đó, hãy đồng bộ hóa phân phối lợi nhuận của bạn và hoạt động hằng quý khác để khớp với năm tài chính của bạn. Trong cả hai trường hợp, tham khảo ý kiến của một chuyên gia về Profit First xem lịch biểu hằng quý nào là tối ưu cho tổ chức của bạn. (TG)*

Vào ngày đầu tiên của mỗi quý mới (hoặc ngày làm việc đầu tiên), bạn sẽ nhận khoản lợi nhuận được phân phối. Hãy nhớ rằng, tài khoản LỢI NHUẬN chỉ phục vụ một vài mục đích:

1. Tiền thưởng cho chủ sở hữu góp vốn của doanh nghiệp.

2. Một thước đo sự tăng trưởng.

3. Dự phòng tiền mặt cho các trường hợp khẩn cấp.

Tính tổng số lợi nhuận trong tài khoản (đừng thêm bất kỳ tỷ lệ phân phối hằng quý nào từ tiền gửi bạn nhận được ngày hôm nay) và lấy 50% số tiền làm lợi nhuận. 50% còn lại vẫn được hoạch toán là tiền dự trữ.

Bất kể bạn bắt đầu thực hiện phương pháp Profit First vào ngày nào, hãy phân phối cho quý hiện tại vào ngày đầu tiên của quý mới. Ví dụ: giả sử, bạn quyết định thực hiện phương pháp Profit First vào ngày 8 tháng 8. Bạn phân bổ cho các tài khoản từ ngày đó trở đi. Sau đó, vào ngày đầu tháng 10, hoặc ngày đầu tiên của quý mới mà bạn làm sổ sách kế toán, phân phối lợi nhuận vào tài khoản LỢI NHUẬN. Cho dù bạn bắt đầu quá trình này vào ngày 3 tháng 7 hoặc 30/9, quý tiếp theo vẫn bắt đầu từ ngày đầu tiên của tháng 10; do đó, bạn phân phối lợi nhuận cho quý trước vào ngày đó. Điều quan trọng ở đây là bạn đã hình thành một nhịp điệu, phương pháp Profit First hằng quý chứ không phải thời gian bạn bắt đầu hệ thống.

Chào mừng bạn đến với những giải đấu lớn! Bây giờ bạn sẽ thực hiện phân phối hằng quý, cũng giống như bạn nhận được từ một công ty đại chúng lớn. Các công ty này thông báo thu nhập hằng quý của họ và sau đó phân phối một phần lợi nhuận cho các cổ đông. Và đó chính xác là những gì bạn sẽ làm (Nhìn đi, bây giờ bạn đã trưởng thành rồi). Hằng quý là một nhịp điệu tuyệt vời. Đó là một thời gian đủ dài giữa các lần phân phối mà bạn bắt đầu mong đợi và dự đoán chúng. Nhưng nó cũng không thường xuyên đến mức họ cảm thấy nó như là một phần thu nhập cá nhân của bạn.

Hằng quý, bạn sẽ lấy 50% số tiền trong tài khoản và để lại 50%. Ví dụ: giả sử, bạn đã tiết kiệm 5.000 đô-la trong tài khoản LỢI NHUẬN trong suốt quý đầu tiên từ khi thực hiện phương pháp này. Vào ngày đầu tiên của quý mới, bạn sẽ lấy 2.500 đô-la để phân phối cho chủ sở hữu và để lại 50%.

Nếu công ty của bạn có nhiều chủ sở hữu, lợi nhuận phân phối sẽ được phân chia dựa trên tỷ lệ sở hữu của mỗi chủ sở hữu. Theo kịch bản trên, nếu bạn sở hữu 60% cổ phần, đối tác khác sở hữu 35%, và một nhà đầu tư thiên thần sở hữu 5%, tỷ lệ phân phối sẽ là 1.500 đô-la (đối với bạn, chủ sở hữu 60%), 875 đô-la (đối với người sở hữu 35%) và 125 đô-la (đối với nhà đầu tư).

Điều quan trọng là: số tiền phân phối lợi nhuận không bao giờ quay trở lại với doanh nghiệp. Bạn không thể sử dụng các cụm từ ưa thích như *tái đầu tư, sử dụng lại* hoặc *giữ lại lợi nhuận*. Không có từ nào mà bạn sử dụng sẽ che đậy được sự thật là bạn đang ăn cắp từ Peter để trả cho Paul. Doanh nghiệp của bạn cần sử dụng hết số tiền mà nó tạo ra trong chi phí hoạt động của nó. Việc tái đầu tư lợi nhuận có nghĩa là bạn không hoạt động hiệu quả để sử dụng hết số tiền cho các chi phí hoạt động. Và nếu bạn để lợi nhuận trở lại doanh nghiệp, bạn sẽ không được trải nghiệm phần thưởng rất quan trọng là công ty phục vụ bạn. Bạn sẽ chỉ khiến cho con quái vật ngày càng lớn thêm. Vì vậy, luôn lấy lợi nhuận của bạn, mỗi quý và sử dụng nó cho các mục đích của riêng bạn. Đó là thời gian để ăn mừng!

Thời gian ăn mừng!

Khi bạn phân phối lợi nhuận, tiền chỉ được sử dụng cho một mục đích: vì lợi ích của cá nhân bạn. Lợi nhuận được xem là phần thưởng của bạn vì đã dũng cảm đầu tư vào doanh nghiệp của riêng mình. Sử dụng số tiền thưởng đó cho bất cứ điều gì mang lại cho bạn niềm vui cá nhân. Bạn có thể đi ăn tối với gia đình và cảm thấy thật hạnh phúc khi xây dựng một pháo đài tiền tệ trong quỹ lương hưu trí của bạn. Có lẽ, bạn sẽ mua được chiếc ghế bành mới tuyệt vời mà bạn thích hoặc có một kỳ nghỉ mát đáng mơ ước.

Trong 5 năm kể từ khi Jorge và José bắt đầu áp dụng hệ thống này trong doanh nghiệp của mình, họ đã có một số kỳ nghỉ đáng mơ ước như: Bermuda, châu u, Trung Mỹ, Úc, Newark, New Jersey. Thậm chí họ đã tặng những kỳ nghỉ đó cho những người thân yêu của họ. Những anh chàng này biết cách ăn mừng đấy!

Jorge nói với tôi: "Trước khi bắt đầu sử dụng phương pháp Profit First trong doanh nghiệp mình, chúng tôi đã thua lỗ một chút và tự hỏi khi nào doanh nghiệp mới khởi sắc trở lại và cải thiện cuộc sống của chúng tôi. Tôi không nghĩ mọi người chỉ làm việc để có cuộc sống chật vật, nghèo túng. Bạn cần thêm động lực và phần thưởng. Giờ đây, chúng tôi thật sự mong đợi đến cuối mỗi quý để lập kế hoạch chi tiêu số tiền thưởng mình có."

Bất kể nó là gì, bạn *phải* sử dụng khoản lợi nhuận của mình! Tại sao ư? Bởi vì đó là cách bạn biến Frankenstein, con quái vật ngốn tiền mặt, thành một con bò sữa hái ra tiền tận tụy dâng hiến và hỗ trợ bạn. Hằng quý, hãy ăn mừng bằng mọi khoản lợi nhuận bạn kiếm được, và bạn sẽ càng yêu doanh nghiệp của mình nhiều hơn.

Trả tiền cho chú Sam

Vào mỗi quý, bạn cũng phải trả các khoản thuế hằng quý ước tính của mình.[1] Kế toán viên có thể cho bạn biết khoản thuế phải nộp mỗi quý và bạn trả tiền cho họ vì điều này. Bạn sẽ bớt cảm thấy đau đớn khi trả những khoản thuế ước tính bởi vì vào cùng ngày này mỗi quý, bạn cũng sẽ kiếm được một khoản lợi nhuận cho mình, nhiều hơn mức lương của bạn.

---

[1]· Một số chủ doanh nghiệp, dựa trên cơ cấu doanh nghiệp của họ, tiền thuế của họ sẽ bị trừ trực tiếp từ tiền lương. Trong trường hợp này, trên cơ sở hằng quý, doanh nghiệp "hoàn lại tiền" cho chủ doanh nghiệp về các khoản thuế mà họ đã tự động trừ bằng cách chuyển tiền vào tài khoản THUẾ GIỮ LẠI cho chủ sở hữu. (TG)

Một bước đi nhỏ

Mỗi quý, bạn cần phải đánh giá tỷ lệ hiện tại và di chuyển chúng gần hơn với TAP của bạn. Bạn có thể di chuyển bất kỳ tỷ lệ phần trăm nào bạn muốn nhận vào TAP, nhưng hãy nhớ điều này – mục tiêu là không bao giờ trở về như cũ. Tôi muốn bạn đi từng bước nhỏ đến gần mục với tỷ lệ lợi nhuận của bạn hơn là một bước nhảy vọt và rồi lại trở về như cũ sau một tháng.

Nếu bạn đang thận trọng điều chỉnh tỷ lệ phần trăm, tôi khuyên bạn nên tính 3% mỗi quý. Có nghĩa là bạn có thể biến tài khoản LỢI NHUẬN của mình từ 5% lên 8%. Hoặc bạn có thể biến tài khoản THUẾ từ 11% lên 12%, tài khoản LỢI NHUẬN từ 5% lên 6% và tài khoản LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU từ 23% lên 24%.

Nếu bạn có thể điều chỉnh thêm, thì cứ thử đi, bằng mọi cách. Chỉ cần nhớ, bạn không thể "hoàn tác tỷ lệ" vì điều đó sẽ làm suy yếu thói quen mới mà bạn đã thiết lập. Và đừng quên, vào đầu quý kế tiếp, bạn sẽ lặp lại điều này. Hãy bỏ ra một giây để suy nghĩ về những gì bạn đang làm. Bạn đang phân phối lợi nhuận hằng quý – thứ buộc bạn phải tìm cách để hoạt động hiệu quả hơn. Không khó khăn quá đâu nhỉ? Công ty nhỏ bé của bạn hiện đang làm những điều tương tự như các công ty lớn trong ngành đấy. Trong khi đài Bloomberg nói liến thoắng về lợi nhuận hằng quý "cao hơn dự kiến" và việc phân phối cổ phiếu của những công ty đại chúng, thì bạn có thể mỉm cười và cảm thấy thương hại cho cổ đông của các công ty đại chúng và những thứ vô giá trị mà họ nhận được vì *bạn* sở hữu *rất nhiều* cổ phiếu trong công ty của bạn. Ồ, vui lên

nào!

NĂM THỨ NHẤT

Bởi vì bạn đang ở trong nhịp điệu, phương pháp Profit First hằng quý của việc đánh giá và tiến gần với Tỷ lệ phân bổ mục tiêu (TAP) của bạn hơn, kỷ niệm sự phân phối lợi nhuận và đánh giá lại các chi phí của bạn, cũng không có nhiều thứ đặc biệt mà bạn cần làm hằng năm đâu. Điều duy nhất bạn cần bổ sung vào việc quản lý tài chính cuối năm là quyết toán thuế.

Xác định bạn nợ bao nhiêu và bạn cách con số dự tính bao xa. Nếu bạn nợ nhiều hơn số tiền bạn có trong tài khoản THUẾ của mình, một vài sai lầm có thể đã diễn ra. Có thể bạn đã không tiết kiệm đủ tỷ lệ trong tài khoản Thuế của mình và/hoặc bạn không kiểm tra tài khoản hằng quý để biết mình đã làm gì trong năm với khoản Thuế đó. Nếu bạn nợ thuế vào cuối năm và không có tiền trong tài khoản THUẾ, đây là lúc bạn có thể lấy tiền từ tài khoản LỢI NHUẬN vì lý do khác ngoài phân phối lợi nhuận. Trong thực tế, bạn phải làm thế. Bạn sẽ không phải đi tù nếu bạn không có lợi nhuận để phân phối cho chủ sở hữu, nhưng bạn sẽ phải vào tù nếu bạn không đóng thuế. (Trừ khi, bạn quyết định tiếp tục chạy trốn và chơi trò bắt-tôi-nếu-bạn- có thể với Sở Thuế vụ, tôi không khuyên bạn nên làm điều này. Đau đớn thay, ngay cả Martha Stewart cũng không thể làm điều đó.) Trong trường hợp này, hãy rút số tiền bạn có từ tài khoản THUẾ và tài khoản LỢI NHUẬN để thanh toán thuế. Sau đó, điều chỉnh tỷ lệ phần trăm trong tài khoản Thuế để đảm bảo bạn sẽ có đủ tiền cho năm tới.

Khi điều chỉnh tỷ lệ thuế, hãy giảm tỷ lệ phần trăm lợi nhuận bằng với con số bạn điều chỉnh cho tỷ lệ thuế đó. Vâng, bạn đang kiếm được lợi nhuận, nhưng trong quý tới bạn sẽ làm việc để thu về nhiều hơn nữa. Vấn đề chính bây giờ là đảm bảo bạn đã chuẩn bị đầy đủ tiền để nộp thuế.

Nếu bạn có quá nhiều tiền trong tài khoản Thuế, xin chúc mừng, bạn có thể chuyển số tiền đó vào tài khoản LỢI NHUẬN và tiến hành phân bổ lợi nhuận. Bạn cũng có thể giảm TAP THUẾ và tăng tỷ lệ phân bổ lợi nhuận bằng với con số đó. Trước tiên, hãy xem xét cùng với chuyên gia tài chính của bạn.

Quỹ dự phòng

Khi lợi nhuận được tích lũy trong tài khoản LỢI NHUẬN, và bạn chỉ được lấy 50% số tiền để phân phối lợi nhuận, phần còn lại sẽ

hoạt động như một quỹ dự phòng. Bạn sắp trở thành ngân hàng của riêng bạn. Điều này rất tốt, nhưng có quá nhiều tiền mặt trong tay có thể là một khoản nợ (thật đáng buồn, người ta muốn kiện những chiếc túi chứa nhiều tiền) và tiền nên được đầu tư, chứ không được phép nằm im và trì trệ từ tháng này qua tháng khác, năm này qua năm khác. Đây là một phân tích đơn giản về điều cần làm với quỹ dự phòng của bạn.

Bạn có nhớ khi tôi đề cập đến khoản dự trữ tiền mặt ba tháng lý tưởng cho doanh nghiệp của bạn, khi mà bạn có đủ tiền để duy trì hoạt động kinh doanh trong ba tháng nếu tất cả doanh số bán hàng đều chững lại và không có một đồng xu nào khác chảy vào doanh nghiệp hay không? Vâng, tài khoản LỢI NHUẬN là nơi dự trữ số tiền tích lũy này và chỉ được dùng cho mục đích trên. Nếu bạn thấy số tiền trong tài khoản đó vượt quá khoản dự trữ ba tháng, thì bạn biết đây là cơ hội tốt để đầu tư vào kinh doanh, thực hiện một số khoản đầu tư vốn thích hợp và mang lại sự tăng trưởng cao và ngày càng nhiều lợi nhuận, hoặc để tài trợ cho tài khoản H M MỘ (tôi chỉ trêu bạn chút thôi).

LỢI NHUẬN LÀ LẼ SỐNG

Jorge và José đang sống trong giấc mơ Mỹ. Chỉ cần hỏi họ, họ sẽ nói với bạn rằng họ nhất định sống một cuộc sống mà họ muốn trải nghiệm khi mới thành lập Specialized ECU Repair. Nếu bạn làm theo các bước được phác thảo trong cuốn sách này, bạn sẽ nhìn lại năm đầu tiên của mình từ khi áp dụng hệ thống này với sự ngạc nhiên và đánh giá cao.

Khi tôi chuẩn bị kết thúc cuộc điện thoại với Jorge vào một ngày khác, tôi hỏi: "Anh có nghĩ mình sẽ phát triển hệ thống này nhanh hơn không?"

Có một chút lưỡng lự, rồi Jorge nâng cao giọng và nói: "Anh đang nói gì thế? Không. Tại sao ư? Vì lợi nhuận là lẽ sống."

Một lẽ sống à. Tôi thích nó đấy.

"Sau khi anh có ý tưởng kinh doanh, phương pháp Profit First sẽ là điều tiếp theo anh cần. Anh có một ý tưởng, anh yêu nó, nhưng vào cuối ngày, anh phải sống sót. Ít nhất là anh phải đáp ứng được mong đợi của anh về một cuộc sống mà anh muốn sống."

Nói hay lắm, Jorge. Tôi yêu anh nhiều hơn là anh cảm thấy đó. Khi bạn đạt doanh thu hàng triệu đô-la, tôi đang cùng vợ tôi, Krista, đi lướt sóng diều cùng bạn bè và thưởng thức một vài ly margarita

mê người trong căn bếp tuyệt đẹp của José, nơi mà anh ấy đã sửa nó bằng số tiền từ khoản phân phối lợi nhuận của mình.

HÀNH ĐỘNG: CHUẨN BỊ SẴN SÀNG CHO MỘT NĂM TUYỆT VỜI!

Bước 1: Bắt đầu một "danh sách ăn mừng": Bắt đầu với những ý tưởng về cách tiêu số tiền được phân phối cho chủ sở hữu hằng quý. Bao gồm những bữa ăn nhỏ và những bữa tiệc lớn. Để danh sách đó ở nơi bạn có thể thấy nó như một lời nhắc nhở khi một quý đi qua và thuyết phục chính mình để sử dụng tiền bạc thực tế hơn. Nếu một trong số đó là chuyến đi để gặp tôi trong một sự kiện và cho tôi biết về câu chuyện thành công của bạn nhờ phương pháp Profit First, thì cũng khá tuyệt đấy. Nhưng nếu đón tôi xuống đó để gặp bạn cũng như để chúng ta có thể chơi lướt sóng diều với nhau, thì thật sự, *thật sự* rất ngầu đó.

Bước 2: Đánh dấu ngày 10 và 25 vào lịch của bạn. Bạn cần khoảng 5 phút để thực hiện quy trình kiểm tra số dư của năm tài khoản nền tảng nhằm nắm được vị thế và tình hình hiện tại của mình, rồi phân bổ ngân quỹ và chuyển tiền từ Lợi nhuận và Thuế sang tài khoản tại ngân hàng không-cám-dỗ. Nếu bạn có nhân viên kế toán, cô ấy có thể làm những việc khác như thanh toán hóa đơn, đối chiếu tài khoản và hoan nghênh bạn trở thành cỗ-máy-kiếm-lời.

Chương 7
XÓA BỎ NỢ NẦN

TRẢ NỢ KHÔNG GIỐNG VIỆC ĂN KIÊNG

Người nghèo dù ăn diện thế nào đi chăng nữa thì vẫn là người nghèo mà thôi. Doanh nghiệp của bạn đang làm ra rất nhiều tiền không có nghĩa là bạn đang nắm giữ số tiền đó. Quá nhiều doanh nhân tin rằng tổng thu nhập là thứ quyết định sự thành công của doanh nghiệp, và rồi họ thực hiện mọi việc theo hướng đó. Một khách hàng lớn khác xuất hiện, và văn phòng ngày càng mở rộng. Doanh số bán hàng khủng luôn đi kèm với một bữa tối ngon miệng. Những điều trên giống như cho con quái vật của Frankenstein mặt mạ tuxedo, nhảy và hát bài *Puttin on the Ritz*. Bạn có thể thấy con quái vật đang khiến mọi thứ trở nên hợp lý, nhưng thực chất không phải vậy. Chỉ cần một sai lệch nhỏ thôi – ví dụ như khách hàng lớn đó quyết định không trả ngay các hóa đơn – con quái vật sẽ nổi điên và phá hủy mọi thứ.

Khi tôi viết phiên bản đầu tiên của *Dòng tiền gắn liền lợi nhuận*, thì bạn tôi – Pete – gọi đến cho tôi. Tôi đã chờ cuộc gọi này lâu rồi vì chúng tôi có kế hoạch ăn tối tại New York vào cuối tuần và bởi vì Pete là người New York, anh ấy biết tất cả các địa điểm ăn chơi ở đây. Tôi nghĩ anh ấy gọi để xác nhận kế hoạch. Nhưng cuộc gọi đó không phải là điều tôi mong đợi.

"Tôi xin lỗi, Mike, tôi không thể ăn tối với anh vào cuối tuần này được," Pete nói với giọng căng thẳng.

"Khỉ thật. Tôi đã thật sự mong chờ bữa tối đó. Nhưng không sao cả, người anh em. Hãy đặt lịch cho cuộc hẹn khác nào. Mà có chuyện gì thế? Anh đang ở bên ngoài thành phố à?"

"À, ừ. Không hẳn thế" Pete trả lời. Sau đó, anh thở dài và nói:

“Tôi… Tôi phá sản rồi, Mike à. Tôi vừa mới phá sản xong.”

Pete giải thích rằng ngân hàng đã thu hồi khoản tín dụng của anh. Nếu bạn chưa biết việc này, thì tôi sẽ giải thích cho bạn: bạn nhận được một dòng tín dụng quay vòng từ ngân hàng. Đó là một tài khoản ngân hàng có chức năng như một thẻ tín dụng, bạn có thể rút nhiều tiền nhất có thể, cho đến khi bạn đạt đến hạn mức tín dụng và sẽ trả lại cho ngân hàng số tiền đó theo thời gian. Miễn là bạn trả lãi suất và thực hiện thanh toán số phần trăm tối thiểu mỗi tháng thì nó sẽ hoạt động tốt và bạn cũng thế.

Ngoại trừ việc có một vài quy tắc gây tò mò ở phần chữ được in nhỏ: các ngân hàng có thể thu hồi toàn bộ khoản vay bất cứ lúc nào. Thậm chí, nếu bạn đã trả đầy đủ số phần trăm hằng tháng trong vài tháng liền, ngay cả khi bạn không rút quá nhiều tiền, ngân hàng vẫn có thể hạn chế tín dụng mà không cần cảnh báo. Và một khi ngân hàng thông báo họ đang thu hồi khoản nợ của bạn, bạn chỉ có 30 ngày để trả hết cho họ, không được thiếu dù chỉ một xu.

Khoản tín dụng của Pete đã bị thu hồi? 1 triệu đô-la. Anh ấy đã rút ra *1 triệu đô-la* từ khoản tín dụng của mình hay sao? Anh ấy có thể lấy bao nhiêu tiền từ khoản tiền mặt dự trữ để bù vào số đó cơ chứ? Không một xu nào cả. Chả còn gì để nói nữa, bữa tối tại Manhattan bị hủy rồi.

Thật khó để nói ra nhưng Pete đã hỏi: “Mike, anh có thể giúp tôi được chứ? Tôi sẽ nghe theo lời anh. Tôi sẽ làm mọi thứ. Nếu anh bảo tôi khỏa thân chạy ngoài phố tôi cũng sẽ làm.”

Dĩ nhiên là tôi đã nhận lời giúp anh ấy tìm cách thoát khỏi đống nợ khổng lồ này. Trò đùa về việc khỏa thân chạy quanh thành phố New York có thể khiến anh ấy chú ý hơn một chút và mang về đủ “cỏ khô” cho vài năm tới, nhưng chắc chắn nó sẽ không xóa hết được những khoản nợ của anh ấy. Vì vậy, tối hôm đó chúng tôi đã nói chuyện điện thoại hai giờ liền và giải thích chi tiết về phương pháp Profit First.

Mới đầu Pete rất boăn khoăn – tại sao tôi lại nói về lợi nhuận trong khi anh ấy đang ngày lún sâu vào nợ nần? Có thể bạn cũng có chung ý nghĩ đó. Tôi hiểu mà. Nghĩ về lợi nhuận lúc này là điều rất khó khăn, chứ chưa nói đến việc lên kế hoạch để có lợi nhuận, nhất là khi bạn cũng lâm vào tình trạng thảm khốc như của Pete. Bạn có thể không nợ đến hàng triệu đô-la, nhưng tôi cá rằng dù nợ bao nhiêu đi chăng nữa thì bạn vẫn luôn nghi ngờ mình đang

gánh món nợ hàng triệu đô-la.

Đó là khoảnh khắc sống sót cuối cùng. Nếu tập trung tất cả năng lượng của bạn vào việc trả nợ, thì đó là tất cả những gì bạn sẽ đạt được. Bạn sẽ lại sa vào bẫy tổng doanh thu, thứ chắc chắn sẽ dẫn đến nợ nần.

Chúng ta có thể theo dõi hầu hết mọi thay đổi lớn cho một khoảnh khắc quan trọng, khi nỗi đau của việc giữ lại nó lớn hơn nỗ lực nhận thức về sự biến mất của nó. Gọi nó là một bước ngoặt hoặc sự thức tỉnh đều được. Bạn sẽ khắc phục khủng hoảng hiện tại hay gốc rễ của vấn đề đây?

Khi cuộc sống "đòi nợ", chúng ta cần hành động. Vấn đề là, hầu hết thời gian hành động mà chúng ta thực hiện chỉ là phản ứng, một sự tập trung trong phạm vi hẹp, tập trung vào việc giảm đau tức thời. Chúng ta di chuyển từ thiên đàng xuống mặt đất để tự cứu mình khỏi sự kiệt quệ, bế tắc với suy nghĩ mình sẽ tạo ra sự thay đổi vĩnh viễn. Tại sao rất nhiều người đã giảm cân thành công rồi lại tăng cân trở lại. Bởi vì ngay khi họ đạt được mục đích, họ sẽ trở lại với thói quen cũ. Chắc chắn là không ai muốn uống 3 lít nước và ăn bưởi mỗi sáng trong suốt quãng đời còn lại, hoặc dành phần lớn thời gian với ThighMaster. Sự đau đớn của việc thừa cân đã biến mất và đây là lúc họ lại tham gia vào một lớp SoulCycle (tập thể dục để giảm cân, giữ dáng) khác. Có gì khác nhau đâu nhỉ?

Một khi cơn đau đã qua đi, điều chúng ta quyết định làm trong thời điểm quan trọng đó cũng sẽ biến mất. Bưởi được thay thế bằng thạch nho. Nước lọc biến thành soda. Và ThighMaster bị ném vào nhà kho, nơi mà tất cả những ý định tốt đẹp đều sẽ chết. Bạn có thắc mắc vì sao bạn tăng cân trở lại không? Hay đó là sự trả thù nhỉ? Tóm lại trong thâm tâm, bạn đã biết là mình giảm được vài lạng rồi. Ai lại đi quan tâm đến việc bạn tăng lên vài cân cơ chứ? Bạn có thể ăn kiêng thêm một lần nữa mà, phải không? Hay là thử tham gia chương trình *Biggest Loser*[1] nhỉ? Và dĩ nhiên là phải "phẫu thuật" rồi.

---

[1]· Cuộc thi dành cho những người giảm cân ở Mỹ, ai giảm được nhiều cân nhất sau khi chương trình kết thúc sẽ giành giải nhất. (TG)

Điều mà bạn tôi – Pete, định làm cũng giống như thế, chỉ có điều nhân tố khủng hoảng là khác nhau. Tình hình tài chính của anh ấy cũng như khi anh bị đau tim. Ngay khi thời hoàng kim đến,

anh ấy sẽ trở thành một người đàn ông với một nhiệm vụ quan trọng – xóa bỏ các khoản nợ ngay tức khắc! Hành động (hoặc phản ứng) của anh ấy tương đương với chế độ ăn kiêng. Anh ấy không hề nghĩ đến việc vận hành doanh nghiệp *một cách lâu dài.*

Nếu Pete cố gắng vượt qua cuộc khủng hoảng này với kiểu ăn kiêng giảm cân, thì điều có thể xảy ra là anh ấy có khả năng sẽ rơi vào tình huống tương tự – hoặc tệ hơn thế – trong vài tháng hoặc nhiều năm nữa? Tôi cá với bạn khả năng xảy ra tình huống đó sẽ rất cao.

Ngay cả khi bạn và doanh nghiệp của bạn đang nợ nần chồng chất, thì bạn vẫn phải tạo thói quen kiếm lợi nhuận trước tiên. Bạn vẫn phải (và luôn luôn) trả tiền cho mình đầu tiên. Khi quen với việc nắm bắt sức khỏe tài chính dựa trên hệ thống này, bạn sẽ khắc phục được sự cố một cách vĩnh viễn. Khủng hoảng tài chính sẽ chỉ là quá khứ, bởi vì nếu ai đó đòi nợ thì bạn vẫn có tiền mặt để trang trải.

Đây là những gì tôi đã nói với Pete: "Nếu anh nợ 1.000, 1 triệu hay một con số nào đó ở giữa, thì anh vẫn phải trả hết số nợ đó và từ từ tạo dựng phương pháp để kiếm lời."

Phương pháp Profit First mà tôi dạy bạn sẽ tiếp tục tập trung vào một doanh nghiệp siêu khỏe mạnh với tình hình tài chính ổn định và vững mạnh, tận dụng những gì bạn có để sản xuất hàng hóa và cung cấp dịch vụ cho những khách hàng lý tưởng. Điều này sẽ tự động cắt giảm chi phí, cho phép bạn trả nợ nhanh hơn và cuối cùng tăng phần trăm lợi nhuận. Thứ cần phải chỉnh sửa là khi bạn phân phối lợi nhuận, 99% số tiền sẽ được phân bổ để trả nợ. Và 1% còn lại là để tự thưởng cho bạn. Bằng cách này, bạn có thể vừa trả nợ và vừa duy trì, thúc đẩy thói quen Profit First.

Nói tóm lại, nếu bạn chờ cho đến khi trả hết nợ để áp dụng phương pháp Profit First, thì khả năng để tạo ra hiệu quả kinh doanh, xóa bỏ vĩnh viễn số nợ của mình và tạo ra một dòng lợi nhuận vĩnh cửu là rất thấp. Hãy bắt đầu thói quen ngay bây giờ, và cuối cùng 99% sẽ hướng tới việc xây dựng dự trữ tiền mặt và phân phối cho chủ sở hữu của chính bạn.

CHI TIÊU ÍT LẠI VÀ TIẾT KIỆM NHIỀU HƠN

Vào một buổi sáng Chủ nhật, khi đang lướt web tôi thấy Suze Orman giải thích bản mô tả chiến lược tài chính cá nhân với một nhóm khoảng 50 người. Giữa bài giảng của mình, cô dừng lại,

nhìn quanh căn phòng, và nói: "Giải pháp để trả hết nợ rất đơn giản: nếu bạn muốn thoát khỏi nợ nần, bạn phải hưởng thụ niềm vui của việc tiết kiệm hơn là khi tiêu tiền."

Những lời này đã làm một ý tưởng lóe lên trong đầu tôi. Tôi đặt tách cà phê xuống và nhìn chằm chằm ra ngoài cửa sổ. Suze tiếp tục nói, nhưng tôi đã chìm đắm trong chính những suy nghĩa của mình và không nghe thấy gì cả. Tôi cứ suy đi nghĩ lại những gì cô ấy nói về việc chúng ta phải thấy vui khi tiết kiệm tiền hơn là khi tiêu tiền. Đúng là nó rồi, tôi nghĩ. Sự giàu có là một trò chơi của cảm xúc. Thành công trong kinh doanh cũng là một trò chơi của cảm xúc. Và Profit First cũng vậy. Tất cả đều đi kèm với câu chuyện chúng ta tự nói với mình về những gì chúng ta đang làm. "Những gì tôi đang làm liệu có khiến tôi hạnh phúc hay không?"

Khi điều gì đó khiến bạn hạnh phúc trong thời điểm này, bạn sẽ tiếp tục làm điều đó. Nếu chi tiêu khiến bạn hạnh phúc, bạn sẽ chi tiêu nhiều hơn. Và những lần chi tiêu đó có thể là bất cứ thứ gì từ một bộ quần mới cho đến việc thuê một nhân viên mới và thậm chí là gánh thêm những món nợ mới. Nếu tiết kiệm làm cho bạn hạnh phúc, bạn sẽ tìm kiếm bất kỳ cơ hội nào để tiết kiệm và tiết kiệm nhiều hơn nữa. Những tấm phiếu giảm giá, những lần khuyến mãi hay những thùng hàng giá rẻ đều trở thành thiên đường của bạn. Bạn tiết kiệm được 100% vì đã loại trừ hết các chi phí ấy à? Ôi, bạn đạt đến cảnh giới rồi!

Lắng nghe Suze ngày hôm đó, cùng với toàn bộ động lực "đau đớn và hạnh phúc" mà Anthony Robbins nói những năm gần đây đã khiến tôi tỉnh ngộ.

Những thời khắc đau đớn đã quật ngã bạn, và cuối cùng bạn đã dừng lại. Sự đau đớn mang lại cho bạn một cú hích lớn. Đối với tôi, khoảnh khắc đau đớn là khi con gái đưa cho tôi chú lợn đất để cố gắng giúp gia đình chúng tôi khỏi sự kiệt quệ tài chính. Đối với Pete, đó là việc ngân hàng thu hồi nợ. Nhưng sự đau đớn chỉ khiến bạn có những hành động đủ để thoát khỏi cơn đau tức thời. Sau đó, mèo lại hoàn mèo. Và Suze đã dạy cho tôi một nửa khác: đó là niềm vui. (Đừng đi sai hướng. Và cũng đừng để tâm trí của bạn nghĩ đến điều đó.)

Tiền đề của việc này rất đơn giản – chúng ta lảng tránh sự đau đớn và tiến tới những niềm vui, chúng ta đặt quá nhiều sự chú ý vào thời điểm này và hiếm khi quan tâm về lâu dài. Ngay lập tức nỗi đau sẽ được cuốn đi, nhưng niềm vui cũng đi theo. Có thể bạn đã chọn cuốn sách này vì sự đau đớn, và có thể bạn sẽ thấy kết quả

nhanh chóng bởi vì những nỗ lực của bạn sẽ xoa dịu nỗi đau. Nhưng cách duy nhất bạn có thể xóa bỏ sự đau đớn mãi mãi là cảm thấy hài lòng ngay khi bạn thực hiện các thói quen mới. Cũng giống như khi bạn ở phòng tập thể dục, nỗi đau khi nhìn bạn nhìn thấy thân hình bánh mì của mình trong gương sẽ chỉ khuyến khích bạn tập luyện nhiều hơn vào lúc đó trước khi bạn nhận ra nó không phải là điều cần thiết để cố gắng. Cách duy nhất để biến nó thành thói quen lâu dài là bắt đầu hưởng thụ và luôn vui vẻ với quá trình tập luyện.

Hãy tự tạo cho mình nhiều niềm vui hơn khi bạn chọn việc tiết kiệm tiền hơn là khi bạn tiêu nó. Hãy tự tạo cho mình niềm vui khi lợi nhuận ròng của bạn tăng lên (chứ không chỉ là tổng lợi nhuận). Hãy tự tạo cho mình niềm vui khi phần trăm lợi nhuận tăng lên.

Khi bạn chọn cách không tiêu tiền, hãy chấp nhận nó. Hãy tự động viên bản thân. Nhảy một điệu nhảy vui vẻ. Hãy tự chúc mừng bản thân mỗi khi bạn tiết kiệm – cho dù bạn tiết kiệm được 10 hay 10.000 đô-la. Hãy bật đĩa nhạc yêu thích của bạn lên, hát theo và cảm nhận hạnh phúc thật sự. Theo thời gian, bạn sẽ tôi luyện tâm trí mình để luôn thấy hạnh phúc và vui vẻ với việc tiết kiệm tiền.

CHUẨN BỊ CHO GIAI ĐOẠN TỒI TỆ NHẤT

Các doanh nhân chúng ta đều rất lạc quan. Chúng ta phải có sự quyết đoán, can đảm để làm những gì chúng ta cần, hơn là đeo một cặp kính màu hồng. Sự lạc quan đó không giúp chúng ta đâu. Cái bẫy mà chúng ta rơi vào đang khiến tháng làm việc tốt nhất thành tháng làm việc bình thường. Sau đó, chúng ta bắt đầu kinh doanh theo cách "bình thường". Đến tháng sau hay tháng sau nữa, mọi thứ đều tụt dốc và chúng ta mất cảnh giác.

Để ngăn chặn hành vi thiển cận nhưng vẫn giữ được thái độ lạc quan, chúng ta luôn phải nhìn vào thu nhập trung bình của 12 tháng qua (và những con số liên quan). Khi so sánh các con số, hãy so sánh tháng hiện tại với tháng đó của năm trước. So sánh và tính ra giá trị trung bình sẽ cho bạn thấy một bức tranh rõ nét hơn về vị trí, tình hình thật sự của bạn.

Cho đến khi tháng hiệu quả nhất của bạn trở thành tháng trung bình, thì nó không phải là tiêu chuẩn; mà là ngoại lệ. Khi đưa ra quyết định dựa vào tháng có doanh thu tốt nhất, bạn sẽ nhanh chóng tiêu hết tiền mặt. Nợ bắt đầu tăng lên. Và bạn sẽ trở lại với

chế độ cũ: "Bán hàng nhiều hơn nữa – phát triển, phát triển, phát triển hơn nữa!" Nếu hành động như vậy, bạn sẽ luôn luôn mắc kẹt trong Bẫy sinh tồn.

Trên thực tế, các kế toán có một câu nói đùa về chuyện này. Tôi đã gọi để nói chuyện với Andrew Hill và Gary Nunn, những người sáng lập công ty Solutions Tax & Bookkeeping tại Frisco, Texas, về thói quen chi tiêu của các doanh nhân, và họ nói với tôi một câu nói đùa của một kế toán. Bất cứ khi nào một khách hàng tìm đến họ cho một khoản tiền mới, khách hàng đó chắc chắn sẽ nói: "Tôi thậm chí không biết mình sẽ tiêu hết số tiền này như thế nào."

Mỗi lần như vậy, Andrew và Gary đều có cùng câu trả lời: "Ồ, anh sẽ tìm ra cách thôi. Và có lẽ anh sẽ biết trong tháng kế tiếp."

Có lẽ với bạn, đó không phải là câu nói đùa, những Andrew và Gary lại thấy nó rất hóm hỉnh. Họ thường nghe những lời bình luận của các doanh nhân, và trong mọi trường hợp, số tiền đó đều bị tiêu hết vào tháng tới.

Đó là lý do tại sao tỷ lệ phần trăm là một công cụ có giá trị. Là một doanh nhân, thu nhập của bạn sẽ thay đổi. Một vài tháng rất tuyệt vời; nhưng một vài tháng khác lại rất thảm hại, và hầu hết là trung bình. Nhưng đó là hành vi tiêu biểu của các doanh nhân khi nhìn vào tháng làm ăn tốt nhất và nói với chính bản thân họ rằng: "Đây là tiêu chuẩn của tôi" – và sau đó bắt đầu chi tiêu và vận hành doanh nghiệp theo tiêu chuẩn đó.

Phần trăm dựa trên kết quả thực tế – tiền mặt trong ngân hàng. Không phải trò chơi, không phải giả thuyết, cũng không có việc "Chúng ta sẽ làm cho nó tăng lên vào tháng tới." Dự báo chỉ là một ý kiến. Còn tiền mặt lại là thực tế.

Các tỷ lệ phần trăm sẽ giúp bạn chuyển một khoản tiền vào các tài khoản khác nhau của bạn, chẳng hạn như LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU, vào ngày 10 và 25 hằng tháng; và sau đó bạn rút tiền lương cho chủ sở hữu của bạn từ tài khoản đó dựa trên số tiền bạn đã trả. Nếu bạn có nhiều tiền trong tài khoản hơn là số tiền bạn rút ra, thì số tiền còn lại sẽ được giữ ở đó và tích lũy dần dần. Bằng cách này, khi (chú ý là tôi không nói *nếu*) giai đoạn trì trệ, thua lỗ ập đến, số tiền đã tích lũy trong tài khoản LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU và mức lương của bạn vẫn được duy trì. Nếu số tiền trong tài khoản LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU không đủ để trả lương cho bạn, bạn không thể lấy nó. Bạn cần đưa ra quyết định khó khăn về việc cắt giảm các chi phí khác,

và bạn cũng nên từ bỏ suy nghĩ về tổng lợi nhuận và khách hàng lớn đi.

Vậy làm thế nào để bạn dự đoán mức độ hỗ trợ của mức lương chủ sở hữu? Hãy nhìn vào ba tháng tồi tệ nhất của bạn và tính giá trị trung bình. Đó có thể là doanh thu thấp nhất của bạn. Sau đó, xác định tỷ lệ phần trăm của mức thu nhập này sẽ được phân bổ cho tài khoản Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu (ví dụ: 35% của mức thu nhập trung bình trong ba tháng có thu nhập thấp nhất). Mỗi quý chúng ta sẽ tăng lương dựa trên số tiền trong tài khoản tiền lương và dự đoán liệu nó có tích lũy nhanh hơn số tiền mà chúng ta rút ra hay không. Hãy lấy một con số hợp lý dựa trên mức thu nhập trung bình trong 12 tháng của bạn. Miễn là tài khoản tích lũy nhiều tiền mặt hơn, thì bạn đang có một mức lương ổn định (một khoản tiền có thể hỗ trợ cho sức khỏe của doanh nghiệp).

NGỪNG VAY NỢ

Tôi đã dạy bạn cách để đảm bảo việc kinh doanh của bạn có lãi ngay lập tức – từ khoản tiền gửi tiếp theo của bạn. Bây giờ, tôi sẽ dạy bạn cách để ngừng tích lũy nợ và xóa bỏ các khoản nợ bạn đang có. Tôi gọi phương pháp này là Đóng băng nợ. Nó sẽ dẫn dắt doanh nghiệp của bạn thông qua việc nhanh chóng hoàn trả các khoản nợ tích lũy và đóng băng nợ mới, trong khi vẫn tiếp tục duy trì thói quen Profit First.

Cứ bình tĩnh, đừng hoảng sợ. Tôi không yêu cầu bạn bán tất cả mọi thứ và xuôi theo dòng nước đâu. Tôi thậm chí không yêu cầu bạn ngừng tất cả các khoản chi tiêu. Điều đó có thể phá hỏng những thương vụ của bạn. Tôi chỉ đơn giản yêu cầu bạn phải chấp nhận việc đóng băng chi tiêu, thứ sẽ giải phóng bạn khỏi nợ nần.

Mục tiêu ở đây là cắt giảm chi phí, chứ không phải thỏa hiệp với doanh nghiệp. Bạn có thể sa thải tất cả nhân viên, đóng cửa trang web, từ chối trả tiền cho bất kỳ ai, và lặn xuống đáy sông với bạn cùng phòng và diễn giả Matt Foley, người đang gặp khó khăn trong việc tạo ra động lực,... Tôi biết, bạn sẽ làm tất cả vì doanh nghiệp của mình. Bạn muốn cắt giảm những yếu tố dư thừa ra khỏi doanh nghiệp, những thứ không tạo ra hoặc hỗ trợ để tạo ra thu nhập cho công ty của bạn. Nhưng bạn không muốn cắt bỏ những thứ cần thiết, những thứ mà bạn cần để phân phối sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn.

Đối với mỗi người chúng ta, để có được hạnh phúc thì chúng ta phải tiết kiệm, và đóng băng các khoản nợ là một bữa tiếc đầy hào

hứng. Dưới đây là các bước để bắt đầu bữa tiệc của bạn. Bạn chỉ cần một cây bút thôi:

In và đánh dấu tài liệu

1. In báo cáo thu nhập hiện tại của bạn trong 12 tháng qua, cũng như báo cáo về khoản phải trả, tài khoản hiện tại, các bảng sao kê thẻ tín dụng, các khoản vay và bất kỳ sao kê nào khác liên quan đến nợ và 12 tháng thanh toán cuối cùng từ bất kỳ tài khoản ngân hàng nào. Nếu chưa có sẵn bản báo cáo thu nhập, bạn chỉ cần thu thập các tài liệu khác.

2. Xem xét từng chi phí (quá khứ và hiện tại), ngay cả khi bạn không phải trả chi phí nữa, và lấy bút chì đánh dấu chi phí bằng chữ P (Profit – Lợi nhuận) với bất kỳ chi phí nào trực tiếp tạo ra lợi nhuận; chữ R (Replace – Thay thế) cho bất kỳ chi phí có thể thay thế bằng một khoản chi phí thay thế ít tốn kém hơn khi cần thiết; hay U (Unecessary – Không cần thiết) cho bất kỳ khoản chi phí nào không cần thiết cho doanh nghiệp của bạn.

3. Xem xét lại mọi chi phí, bao gồm cả tiền lương, hoa hồng và tiền thưởng cho nhân viên, chi phí thuê văn phòng, thiết bị, chăm sóc sức khỏe, hàng thô, các dịch vụ đăng ký tại văn phòng. Tất cả mọi thứ. Nếu dòng tiền đi ra khỏi doanh nghiệp, chúng ta cần phân loại nó là P, R hoặc U. Tôi nhận ra những điều này có thể rất chủ quan, do đó chúng ta nên dùng bút chì. Ngoài ra, hãy xem xét và tìm kiếm những sự giúp đỡ từ bên ngoài để giúp bạn vượt qua tiến trình này.[1]

---

[1] *Gợi ý: Một chuyên gia về Profit First chẳng hạn. (TG)*

---

4. Bây giờ khoanh tròn vào bất kỳ chi phí nào được lặp lại (ngay cả khi nó lặp lại với một số tiền khác), có nghĩa là nó sẽ xảy ra ít nhất một lần trong năm tới hoặc thường xuyên hơn, chẳng hạn như hằng tháng hoặc hằng tuần. Xin cho bạn biết, đây là lý do tại sao chúng ta phân loại tất cả chi phí của bạn, bao gồm cả những khoản đã không phát sinh trong một thời gian dài; chúng là những chỉ số về những thứ đang tụt dốc.

Bây giờ chúng ta hãy làm một số phép tính

1. Cộng tất cả các khoản chi phí trong năm. Bao gồm mọi thứ bạn đánh dấu và/hoặc khoanh tròn. Trừ các khoản dùng để thanh toán thuế và trả tiền lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu, phân phối lợi nhuận cho chủ sở hữu. Bây giờ chia số đó cho 12 để xác định chi phí hằng tháng – tổng số tiền bạn quyết định dùng để trang trải chi phí cho mỗi tháng.

2. Xác định sự chênh lệch giữa chi phí hoạt động hằng tháng hiện tại của bạn và số tiền bạn cần dùng theo kết quả từ Đánh giá tức thì. Ví dụ: nếu chi phí trung bình hằng tháng hiện tại của bạn đang là 50.000 đô-la và chi phí hằng tháng theo công cụ Đánh giá tức thì chỉ là 30.000 đô-la, bạn cần cắt giảm 20.000 đô-la trong chi phí hoạt động của mình. Đừng viện cớ cho những sai lầm trong những lần chi tiêu trong quá khứ, cũng đừng nói: "Nhưng tôi cần tất cả mọi thứ." Bạn không cần tất cả đâu. Đối thủ cạnh tranh lớn và đang bùng nổ của bạn đã tìm ra nó. Bạn cần phải chấp nhận

đã tiêu quá nhiều và hôm nay là ngày chúng ta khắc phục nó.

3. Những mảnh băng keo cá nhân sẽ bị gỡ bỏ dễ dàng hơn khi bạn xé chúng ra. Hãy lên kế hoạch để cắt giảm chi phí cho đến khi bạn đang hoạt động với mức chi phí ít hơn 10% so với con số mục tiêu từ TAP Chi phí vận hành của bạn trong Đánh giá tức thì. Bắt đầu bằng cách cắt giảm chi phí U đầu tiên. Sau đó, tìm cách để giảm chi phí R bằng các chi phí thay thế hoặc các lựa chọn thay thế khác. Và đánh giá chi phí P để xem bạn có thể cơ cấu chi phí này tốt hơn nữa hay không.

Nhưng tại sao lại có kế hoạch cắt giảm thêm 10% so với TAP Chi phí vận hành? Bởi vì khi cắt giảm chi phí, bạn có thể nhận ra một vài điều sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến doanh nghiệp của bạn và bạn không thể thay thế nó bằng một giải pháp thay thế kịp thời. Bạn có thể cần phải khôi phục một vài khoản chi tiêu. Tôi gọi đây là chi phí "trả lại". Nó sẽ xảy ra – chúng ta chỉ cần chuẩn bị cho nó.

Xây dựng một đội ngũ nòng cốt

Chi phí lao động thường là phần tốn kém nhất trong việc điều hành bất kỳ hoạt động kinh doanh nào. Chi phí lao động của bạn, khi cộng lại có thể được đánh giá là chi phí P. Tất nhiên bạn cần một số người, nhưng có lẽ không phải tất cả. Vì vậy, đánh giá chi phí lao động của bạn trên cơ sở cá nhân và tách biệt P từ R và U.

Nếu công ty đang gánh nợ, thì đó là điều hiển nhiên vì chi phí nhân công quá cao. Nói đến việc cắt giảm chi phí lao động, chúng ta sẽ nhanh chóng bảo vệ và biện minh cho lý do tại sao mọi người nên ở lại: Tôi sở hữu công ty, tôi không thể trực tiếp làm việc; Tôi cần chỉ đạo đội, nhóm để thực hiện những công việc đó. Thêm vào đó, họ cần một công việc (đó là sự thật); họ là một phần của công ty (có lẽ cũng đúng); công ty sẽ lụn bại mà không có họ (chắc chắn không rồi); và nếu tôi sa thải họ, tôi sẽ không có ai để làm việc (hầu như không bao giờ đúng).

Các doanh nhân thuê quá nhiều nhân viên đã cố gắng thoát khỏi công việc càng nhanh càng tốt (họ thích nghĩ rằng họ là quản lý, hoặc là họ phải dành thời gian đặc biệt vào việc xây dựng "tầm nhìn" của công ty) hoặc họ tin rằng hệ thống không phải là cốt lõi của một doanh nghiệp (mà họ đang có). Bạn phải để một vài người nghỉ việc. Và bạn phải nhận ra rằng chuyển đổi từ làm việc *như một nhân viên* sang làm việc để phát triển doanh nghiệp không giống như việc bật công tắc đèn điện. Nó là một quá trình từ từ. Thông thường, trong một công ty thừa nhân viên, người nhàn hạ nhất chính là bạn – chủ sở hữu. Đã đến lúc bạn trở lại làm việc thật sự và trong tương lai, chúng ta sẽ dần chuyển bạn từ một người làm công thành một ông chủ thật sự.

Bây giờ, hãy quay lại với công ty có quá nhiều nhân viên của bạn. Đánh giá từng người và quyết định liệu họ có vai trò bắt buộc nào để tiếp tục các hoạt động hay không (không phải là người, mà là vai trò). Nếu một người phải làm nhiều nhiệm vụ (ví dụ: nhân viên marketing của bạn cũng là nhân viên bán hàng trong công ty), hãy tự hỏi mình liệu mỗi vai trò có là bắt buộc để tiếp tục các hoạt động hay không.

Tiếp theo, đánh giá nhân viên của bạn. Nếu xếp hạng của họ không phải là P, họ cần phải thuyên chuyển đến vị trí khác trong doanh nghiệp để giúp doanh nghiệp trở nên có lợi hơn hoặc có thể họ sẽ bị sa thải. Bây giờ là lúc lên kế hoạch sa thải nhân viên. Trước khi làm điều này, tôi muốn bạn biết rằng tôi biết việc này buồn đến cỡ nào. Tôi biết bạn sẽ muốn chống lại điều này, bởi vì tôi từng làm thế. Đã có một ngày tôi phải sa thải 10 trong số 25 nhân viên của tôi. Đó là ngày khó khăn nhất trong sự nghiệp của tôi. Tôi đã phải cho nghỉ việc gần một nửa số nhân viên của mình, không phải vì họ đã làm sai bất cứ điều gì, nhưng vì tôi đã sai – tôi không quản lý các con số một cách đúng đắn; tôi vội vã thuê họ thường xuyên và không cần thiết.

Tôi cũng muốn bạn biết rằng dù có đau đớn như thế nào đi chăng nữa, sa thải nhân viên cũng là điều cần thiết. Cố gắng giữ lại một vài nhân viên mà công ty bạn không có khả năng trả lương sẽ chỉ khiến công ty đến bên bờ vực thẳm, do đó đảm bảo rằng tất cả nhân viên phải bị thôi việc. Ưu tiên sa thải nhân viên làm việc kém và những người không làm những nhiệm vụ chủ chốt trong công ty giúp bạn không chỉ tiết kiệm chi phí mà còn xây dựng một cơ sở hạ tầng hiệu quả hơn.

Hãy nhớ rằng việc để những người này ra đi đồng nghĩa với việc bạn đang giải phóng cho họ tìm việc làm phù hợp hơn. Vâng, thật tồi tệ khi bạn phải sa thải những người bạn đã thuê về với sự thiện chí, nhưng nó sẽ tồi tệ hơn nếu bạn giữ họ tại một vị trí không có triển vọng. Tôi cũng vừa mới biết điều này. Ngay sáng nay, tôi đã tra cứu hồ sơ LinkedIn của 10 người tôi phải sa thải vào ngày khủng khiếp đó. Tất cả đều có công việc tốt hơn.

Khi bạn sa thải nhân viên, hãy chọn một người thứ cấp (có lẽ là đối tác kinh doanh của bạn, giám đốc nhân sự, hoặc nếu bạn không có ai trong doanh nghiệp, thì hãy chọn luật sư của bạn. Đây là một trong số ít chi phí mà bạn muốn chi trả[1]) để chứng kiến và giúp bạn giải thích tình huống trong cuộc họp của bạn với mỗi nhân viên. Với sự chấp thuận của luật sư, (1) giải thích lý do bạn sa thải nhân viên, và (2) hỗ trợ bạn thực hiện điều này, chẳng hạn

như lưu hành lý lịch hoặc thậm chí cung cấp một số tiền hỗ trợ thôi việc.

---

1. Để biết danh sách các luật sư cũng là những chuyên gia về Profit First, hãy truy cập ProfitFirstProfessionals.com và nhấp vào nút TÙY CHỌN (TÌM KIẾM). (TG)

Mỗi khi có nhân viên bị sa thải, hãy triệu tập một cuộc họp với tất cả nhân viên còn lại. Chia sẻ những gì bạn đã làm, và tại sao bạn lại làm vậy. Giải thích rằng việc đó khó khăn đến mức nào và bạn phải chịu trách nhiệm về vấn đề tài chính của công ty và khôi phục nó. Đảm bảo với đội ngũ của bạn rằng tất cả mọi người ở đó để ở lại, và rằng bạn đã hành động để ngay lập tức ổn định công ty.

Đừng cắt giảm lương của nhân viên. Tôi đã làm điều này và phải đối mặt với kết quả thảm khốc. Yêu cầu tất cả mọi người tiếp tục làm việc chăm chỉ hơn bao giờ hết với số tiền ít hơn còn tồi tệ hơn là để cho một người nữa nghỉ việc. Khi tôi làm điều này, nó đã khiến tinh thần của đội đi xuống. Gần một nửa số nhân viên còn lại của tôi bắt đầu tìm kiếm một công việc mới với một công ty ổn định hơn. Đột nhiên, có rất nhiều người nghỉ do bệnh tật, và một trong những người chủ chốt của công ty tôi quyết định đi làm ở nơi khác.

Đã đến lúc cắt giảm thêm nhiều chi phí khác

Bây giờ phần khó nhất đã kết thúc, hãy gọi cho ngân hàng của bạn để ngăn chặn tất cả các khoản rút tiền tự động từ tất cả các tài khoản của bạn, ngoại trừ bất kỳ khoản chi phí nào bạn đã đánh dấu P. Sau đó, thông báo cho nhà cung cấp rằng bạn đang dừng rút tiền và sẽ thanh toán bằng séc sau. Tôi không hề gợi ý dưới rằng bạn không nên trả những gì bạn nợ hoặc phá vỡ một cam kết. Tôi chỉ đơn giản muốn bạn nhận thức sâu sắc về mọi khoản thanh toán bạn thực hiện.

Gọi cho các công ty thẻ tín dụng của bạn và yêu cầu cấp một thẻ mới với số thẻ mới. Cho công ty phát hành thẻ tín dụng biết rằng họ không nên chuyển bất cứ khoản thanh toán nào đang được xử lý trên thẻ cũ của bạn sang thẻ mới. (Nhiều công ty thẻ tín dụng làm điều này cho bạn vì sự tiện lợi, và điều này là những tiện ích bạn không muốn.) Bạn phải làm điều này vì thẻ của bạn đã bị chính bạn xâm nhập. Bước này sẽ dừng các khoản phí tự động. Sau đó, cũng giống như bạn đã làm trong bước trước, hãy thông báo cho từng nhà cung cấp rằng bạn đang chuyển phí tự động.

Đây là một cách đơn giản và hiệu quả để biết bất kỳ khoản chi phí nào bạn có thể bỏ lỡ khi đánh dấu P, R và U.

Những lệ phí định kỳ có thể rất khủng khiếp. Tôi bị mắc kẹt trong lệ phí thành viên phòng tập thể dục định kỳ. Tôi đã thấy nó hiện trên thẻ tín dụng của tôi, và bởi vì nó "chỉ tốn 29 đô-la" một tháng, nên tôi bỏ qua. Tôi không còn đi đến phòng tập thể dục nữa, nhưng tôi tự nhủ: "Mình sẽ trả phí vì mình sẽ đến phòng tập thể dục vào tháng này."

Một ngày kia, thẻ tín dụng của tôi đã được thay thế vì hoạt động đáng ngờ. (Có lẽ, công ty thẻ tín dụng đã nghi ngờ về việc tôi có thể trở thành một thành viên của phòng tập thể dục trong một thời gian dài và là khách hàng thường xuyên của McDonald's). Ngày thẻ bị hủy bỏ, khoản thanh toán thành viên cho phòng tập thể dục cũng dừng lại.

Nhưng câu chuyện không kết thúc ở đây. Đó là khi tôi nhận ra mình đã không tập thể dục đủ, vì vậy, tôi gọi cho một số bạn bè và bắt đầu tập thể dục với họ. Một trong số họ là thành viên tại cùng một phòng tập thể dục và có thể mang khách miễn phí mỗi tuần một lần. Đoán xem ai sẽ đi với anh ấy? Tôi đang tập bài tập 50+ mỗi năm tại cùng một phòng tập thể dục bây giờ, và được miễn phí. Và anh ấy cũng làm việc nhiều hơn nữa, vì anh ấy có một đối tác luyện tập năng động.

Vấn đề là: cắt giảm chi phí là cái gì đó rất dễ dàng để trì hoãn sang một ngày khác. Đó là hội chứng mañana – tôi sẽ đến đó vào ngày mai. Và đối với tôi (và bạn cũng vậy) những ngày trì hoãn đó sẽ chất đống nhanh chóng và biến thành một năm hoặc nhiều hơn thế. Bạn không thể trì hoãn việc cắt giảm chi phí nữa, đơn giản chỉ vì bạn sẽ nhận được thẻ tín dụng phát hành lại.

Đây là những gì *có thể* chờ đợi thêm một ngày nữa: mua hàng theo kế hoạch ngày hôm nay. Bạn còn nhớ câu chuyện về việc tôi bị mất khối tài sản đầu tiên của mình bằng cách trở thành Thần chết không? Bạn có thể nhớ rằng: cuối cùng, tất cả, trừ một trong những công ty tôi đầu tư, đã thất bại. Công ty sống sót duy nhất là Hedgehog Leatherworks. Chủ nhân là Paul Scheiter, một anh chàng tuyệt vời. Tôi coi anh ấy là bạn thân nhất của tôi.

Cách đây vài năm, trong một chuyến đi thăm anh ấy ở St. Louis, Missouri, chúng tôi lái xe trên đường đến cửa hàng da của anh ấy. Khi đi qua nó, Paul nói: "Ồ, tôi cần phải mua một số đồ điện cho văn phòng." Rồi anh mỉm cười và tiếp tục lái xe.

“Tại sao chúng ta không mua luôn?” Tôi hỏi.

“Tôi sẽ lấy mà. Chỉ trong một ngày nữa thôi,” anh trả lời

Ngày hôm sau, chúng tôi đang lái xe. Paul nhìn vào biển hiệu, cười toe toét tới tận mang tai, sau đó nhìn đi chỗ khác và lái xe. Tôi nói: “Chúng ta không cần mua đồ điện hay sao?”

“Chắc chắn là chúng ta cần rồi. Chỉ một ngày nữa thôi.”

Kịch bản này đã diễn ra trong cả tuần. Vào cuối chuyến thăm của tôi, khi Paul đưa tôi đến sân bay, tôi hỏi anh ấy tại sao anh ấy vẫn chưa mua những đồ điện mà anh cần. Đó là khi anh chia sẻ kỹ thuật “chỉ một ngày”.

Khi Paul cần mua thứ gì đó, anh ấy tự thách đấu mình đợi thêm một ngày nữa. Mỗi lần anh ấy bỏ qua cơ hội mua bất cứ thứ gì anh ấy cần, anh ấy sẽ có thêm động lực. Anh ấy có thể tiến bộ từ việc vận hành doanh nghiệp mà không cần thêm đồ dùng trong một ngày nữa.

Đôi khi, trong khi chơi trò chơi này, Paul phát hiện ra bản thân không còn cần đến sản phẩm hoặc dịch vụ mà anh dự định mua nữa. Chơi các trò chơi mở ra khả năng khác và kiểm tra mức độ cần thiết của một thứ gì đó. Đôi khi, bạn không thể thành công nếu thiếu nó – bạn phải chi tiền cho một cái gì đó bởi vì bạn thật sự cần nó. Nhưng bằng cách chờ đợi “chỉ một ngày nữa”, bạn không chỉ giữ tiền mặt hoạt động trong tài khoản của bạn trong một ngày nữa; bạn còn đang tự cho mình một ngày để đưa ra các lựa chọn thay thế.

1. Cắt bất kỳ chi phí U nào được liệt kê. Nếu bạn đang nghi ngờ liệu bạn thật sự có thể cắt nó hay không, thì cứ bỏ nó đi. Chi phí luôn luôn là thứ dễ dàng để thêm lại. Đối với chi phí R, đã đến lúc thương lượng. Khi thứ gì đó có thể được thay thế, nó sẽ đặt bạn vào vị trí đàm phán. Và tất cả mọi thứ để đàm phán là tiền thuê, mức phí thẻ tín dụng và nợ của bạn, hóa đơn của nhà cung cấp, giấy phép phần mềm, hóa đơn Internet, trọng lượng, chiều cao, tuổi tác của bạn, mọi thứ. Công việc của bạn bây giờ là liên hệ với mọi nhà cung cấp và giảm tối đa chi phí của bạn mà không làm tổn hại tới mối quan hệ làm ăn. Nhưng đừng chỉ gọi, hãy làm một số nghiên cứu trước. Tìm các nhà cung cấp dịch vụ thay thế, ít tốn kém hơn và chuẩn bị sẵn sàng để dùng các dịch vụ khác.

2. Bắt đầu bằng cách thương lượng các chi phí nhỏ, cần thiết. Bạn muốn xây dựng cơ hội thương lượng của bạn.[1] Xây dựng theo cách của bạn, từ nhỏ cho đến các chi phí lớn hơn. Thương lượng là một chủ đề của riêng nó, nhưng bây giờ, hãy thừa nhận rằng việc trở thành một kẻ cứng đầu không phải lúc nào cũng là cách tiếp cận hiệu quả nhất. Nắm vững thông tin, chắc chắn, và sẵn sàng thừa nhận để đôi bên cùng có lợi là phương pháp

tốt nhất. Mục đích là để có được kết quả tương tự với chi phí thấp hơn. Nó không có nghĩa là bạn cần phải gắn bó với những gì bạn có và làm cho nó rẻ hơn; bạn cũng có thể tìm thấy các lựa chọn thay thế – có lẽ là một thứ khác, rẻ hơn. Ví dụ, một số khách sạn tính phí cho Internet trong phòng, và một số khác thì không. Nếu bạn không thể thuê một khách sạn để loại bỏ hoặc giảm phí Internet trong phòng, hãy lấy mật khẩu wifi tại sảnh và làm việc ở đó.

---

1. Để xây dựng cơ hội thương lượng của bạn, hãy bắt đầu bằng cách thương lượng các khoản chi phí có thể thay thế được trước tiên. Xây dựng theo cách của bạn, từ nhỏ cho đến các chi phí lớn hơn. Đàm phán là một chủ đề của riêng nó, và tôi đề nghị bạn đọc cuốn sách Getting to Yes (Thương lượng không nhân nhượng – Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và phát hành năm 2018) của Roger Fisher, William Ury và Bruce Patton. Nghĩa là, cho đến khi tôi viết một cuốn sách về chủ đề này, tôi sẽ gợi ý cuốn đó. (TG)

---

3. Đối với mỗi chi phí bạn có thể xóa bỏ vĩnh viễn, hãy gạch nó đi. Đối với mỗi chi phí bạn cần giảm, hãy điền dấu trừ. Bây giờ, tính tổng số tiền tiết kiệm để xem liệu bạn đã đạt đến con số mục tiêu hay chưa. Nhớ rằng, mục tiêu nên thấp hơn 10% so với TAP Chi phí vận hành. Nếu bạn chưa đạt được con số, thì cũng không sao. Chúng ta sẽ quay lại. Bây giờ, công việc đã hoàn thành. Và nếu bạn đã giảm chi phí mục tiêu mà không cần tiệc tùng linh đình, thì tôi muốn thông báo công việc đã được hoàn thành *tốt*. Nghỉ ngơi một vài phút nào. Có thể bạn vẫn thấy căng thẳng trong việc cắt giảm chi phí. Đây là một ngày khó khăn, nhưng bằng cách hoàn thành nó, bạn đã tự mình lên kế hoạch cho lợi nhuận rồi đấy.

Bây giờ bạn đã sẵn sàng để phát triển doanh nghiệp của mình một cách hiệu quả rồi đó.

Cắt giảm chi phí là việc khá xấu hổ. Bạn là người có danh tiếng. Bạn luôn phải trả tiền ăn tối hoặc lái một chiếc xe đẹp. Bạn là một "ông chủ" tốt bụng, người đã tổ chức những bữa tiệc pizza và đưa ra những phần thưởng là những kỳ nghỉ ngọt ngào. Hãy để tôi cá với bạn, việc bạn cảm thấy nhẹ nhõm khi hoàn thành bài học Đóng băng nợ thì tuyệt vời hơn so với sự xấu hổ, sợ hãi.

Cho dù bạn nợ bao nhiêu đi nữa, bạn vẫn biết rằng có một lối thoát cho mình. Hơn thế nữa, bạn biết mình không phải là người đầu tiên ở đó. Nhiều người đã khôi phục và phát triển từ hoàn cảnh tài chính tồi tệ, và chìa khóa để làm điều đó đang nằm trong tầm tay bạn.

Định nghĩa mới về thành công không phải là doanh thu, doanh nghiệp và không gian văn phòng to nhất, mà là lợi nhuận cao nhất, được tạo ra bởi ít nhân viên nhất và với không gian văn phòng rẻ nhất. Hãy để trò chơi chiến thắng dựa trên hiệu quả, tiết kiệm và đổi mới, chứ không phải dựa trên kích thước, sự hào

nhoáng và vẻ ngoài. Sứ mệnh của chúng tôi thay đổi viễn cảnh kinh doanh thành công từ việc "làm ra nhiều tiền" đến "tiết kiệm nhiều tiền". Chúng ta đang thực hiện sứ mệnh xóa bỏ sự nghèo đói của các doanh nhân, và để đạt được điều đó, bài học Đóng băng nợ luôn luôn được thực hiện.

NẾU BẠN NỢ NGÂN HÀNG 1 TRIỆU ĐÔ-LA

Có một câu nói trong ngành ngân hàng: "Nếu bạn nợ ngân hàng một ngàn đô, đó là vấn đề của bạn. Nếu bạn nợ 1 triệu đô-la thì đó là vấn đề của ngân hàng." Bạn vẫn nhớ Pete chứ? Sau cuộc gọi của chúng tôi, anh ấy bắt đầu mở một tài khoản LỢI NHUẬN, cắt giảm chi phí như điên, và sau đó gọi cho ngân hàng. Hầu như mọi thứ đều có thể thương lượng, và khi bạn nợ ngân hàng 1 triệu đô-la và không có tiền để trả, thì họ sẽ lắng nghe những ý tưởng của bạn. Pete đã đưa ra một kế hoạch thanh toán có thể thực hiện được, và trong vòng ba tháng, anh đã giảm được 5% số nợ và chuyển tiền vào tài khoản lợi nhuận. Anh cũng gia nhập một nhóm về kế toán. Chính là nhóm của tôi. Chúng tôi đi cùng nhau, hỗ trợ nhau trong nhiều năm qua, và mặc dù tôi cam kết sẽ giữ bí mật về sự tiến bộ của Pete, hãy để tôi nói điều này: doanh nghiệp của anh ấy đã rất lớn mạnh. Cũng dễ hiểu thôi, Pete từng mất tất cả và gọi điện cho tôi với giọng run rẩy vào đêm đó nhiều năm trước. Hôm nay, anh ấy đã trở thành một tấm gương mẫu mực về sự tự tin. Và Pete đã thực hiện nó bằng cách tận dụng sức mạnh của những hành động nhỏ, một loạt bước đi nhỏ nhưng nhất quán và mang lại những kết quả lớn lao.

Pete không phải là người duy nhất có thể trả khoản nợ 1 triệu đô-la bằng cách sử dụng nguyên tắc Profit First. Khi tôi hoàn thành bản sửa đổi của cuốn sách này, tôi nhận được một lá thư từ Jesse Cole, ông chủ đội bóng chày Savannah Bananas, một đội bóng chày nhỏ. Với chiếc thẻ bóng chày, Jesse trong bức ảnh mặc một bộ vest màu vàng chuối. Tôi đã bị sốc. Rõ ràng Jesse là người của tôi.

Jesse đã giải thích rằng ông đã đọc *Dòng tiền gắn liền lợi nhuận* cách đây một năm, rồi theo đuổi, thực hiện hệ thống này và ông đã đưa công ty nhượng quyền thương mại của mình lên đến một tầm cao mới. Bởi vì tôi chỉ còn bốn ngày nữa để chỉnh sửa cuốn sách trước khi đưa đến nhà xuất bản, tôi đã gọi cho Jesse để phỏng vấn. Tôi phải đưa câu chuyện của anh ấy vào cuốn sách của mình. *Dòng tiền gắn liền lợi nhuận* đã cứu một đội bóng chày sao? Nó còn hơn thế nữa. Ý tôi là, bây giờ tôi đang thở phào nhẹ nhõm với nó.

Là chủ sở hữu của hai đội bóng chày: Savannah Bananas và Gastonia Grizzlies, Jesse đã làm chúng sống lại bằng cách chuyển trọng tâm sang giải trí. Trong khi hầu hết ông chủ của các đội bóng lớn hơn đang làm việc để xây dựng đội bóng chày tốt hơn, Jesse đã thay đổi mục tiêu để đội bóng không chỉ chơi bóng chày mà họ còn đem đến những giây phút giải trí cho người hâm mộ. Ông đã thuê nhà biên đạo múa dạy các vũ điệu cho các cầu thủ để họ biểu diễn trên sân khấu giữa những sự kiện. Ông ấy đã tổ chức các cuộc thi sắc đẹp, và mang đến những món ăn thú vị, bao gồm mọi biến thể bạn có thể nghĩ đến với chuối chiên, nướng, luộc, thái lát và thái nhỏ. Trong vòng vài tháng, công ty của ông đã đi từ chỗ chỉ có 200 khán giả tới việc bán ra 4.000 vé.

Vào thời điểm này, Jesse và vợ đã quyết định trả hết khoản nợ hơn 1 triệu đô-la bằng số tiền đã tích lũy chỉ trong hai năm.

Jesse giải thích: "Chúng tôi nghĩ về chất lượng cuộc sống của mình, sự căng thẳng mà chúng tôi đang phải chịu, thực tế, chúng tôi chỉ có một vài giờ để ngủ mỗi đêm, và quyết định sử dụng phương pháp Profit First để xóa bỏ nợ nần. Nó đã làm việc hiệu quả. Chúng tôi đã trả được một phần rất lớn của khoản nợ, và chỉ trong vòng hai năm, chúng tôi phải trả 1,3 triệu đô-la cho các chủ sở hữu trước đây của Grizzlies và Bananas. Chúng tôi sẽ xóa được hết 100% số nợ."

Bây giờ, tôi muốn dừng ngay lại và đưa ra một luận cứ chứng minh việc kiếm lợi nhuận ngay cả khi bạn có nợ. Trên thực tế, khi có nợ, bạn cần nhiều lợi nhuận hơn bao giờ hết. Một số người nói rằng họ không thể có lợi nhuận cho đến khi họ thoát khỏi nợ nần, nhưng điều đó không đúng. Cách duy nhất để thoát khỏi nợ nần là kiếm thật nhiều lợi nhuận. Nợ tích lũy vì bạn có nhiều chi phí hơn tiền mặt để trả cho chúng, vì vậy bạn đi vay, mượn. Bạn nhận được một khoản vay, một dòng tín dụng, một chồng thẻ tín dụng bằng nhựa bóng loáng. Và cách duy nhất để có nhiều hơn số tiền bạn hiện đang chi tiêu là làm ra lợi nhuận.

Rõ ràng, Jesse và vợ điều hành hai chiến dịch bóng chày có lợi nhuận. Sự khác biệt ở đây là họ đang sử dụng chính khoản phân phối lợi nhuận của mình để xóa nợ. Họ không chi tiêu tiết kiệm. Trên thực tế, họ đang tận dụng được lợi ích lớn nhất của Profit First, đó chính là sự đổi mới cần thiết. Ví dụ, hầu hết các câu lạc bộ bóng chày đều tự động mua một hệ thống bán vé khoảng 30.000 đô-la cho mùa giải, cộng với phần tiền thưởng cho công ty trên mỗi vé bán ra. Mặc dù họ có tiền để theo đuổi chiến lược đó, nhưng họ là những doanh nhân sử dụng phương pháp Profit First,

và họ nên biết mình phải tìm một giải pháp thay thế cho hệ thống bán vé đắt đỏ này.

"Chúng tôi đã mua 100.000 vé in hình giống quả chuối với giá 6.000 đô-la", Jesse nói. "Thật dễ dàng, nó là thương hiệu của chúng tôi và chỉ tốn kém bằng một phần của hệ thống khác." Vé phục vụ những mục đích khác – chúng là những món quà lưu niệm. Sự đổi mới cuối cùng là khai thác nhiều lợi nhuận hơn, từ các nguồn tài nguyên ít tốn kém hơn.

Với mọi chi phí, Jesse tự hỏi liệu nó có phù hợp với việc họ là thương hiệu giải trí cho ngành bóng chày hay không và liệu ông ấy có cần nó hay không. Nếu ông ấy cần nó, ông ấy sẽ tìm ra cách để mua nó.

Thành công của Jesse thật xuất sắc và đáng khen ngợi – thông qua việc đổi mới và khéo léo, ông đã vực dậy hai thương hiệu bóng chày đang trong tình thế khó khăn. Nếu cũng giống như Jesse, thì giảm nợ là việc bạn cần làm ngay bây giờ, sau đó, hãy lấy ra một phần nhỏ lợi nhuận cho chính mình. Hầu hết việc phân phối lợi nhuận sẽ làm giảm nợ, nhưng một phần nhỏ (1%) sẽ là phần thưởng cho bạn. Có lẽ là một lát chuối ngon miệng.

NỖ LỰC NHỎ, KẾT QUẢ LỚN

Bạn cũng phải tận dụng sức mạnh của các hành động nhỏ. Lợi ích to lớn nhất của đồng tiền được làm ra với ít nỗ lực nhất là gì? Khi nói đến việc khôi phục mọi thứ, chúng ta cần xây dựng động lực cảm xúc. Tương tự như đi đến phòng tập thể dục. Nếu bạn trở lại phòng tập lần đầu tiên trong 10 năm và tập luyện như điên, bạn có thể cảm thấy nó thật tuyệt vời vào ngày đầu tiên; nhưng trong một hoặc hai ngày tiếp, bạn sẽ thấy thật đau đớn và có thể bạn sẽ không bao giờ đến phòng tập nữa. Động lực hiếm khi xảy ra sau một nỗ lực điên cuồng. Động lực được xây dựng chậm rãi nhưng liên tục. Nhỏ, lặp đi lặp lại, hành động liên tục, gắn liền với nhau sẽ xây dựng đà phát triển (nhanh gấp 10 lần).

Dave Ramsey giải thích về việc xóa nợ dần dần trong cuốn sách phi thường của ông, *The Total Money Makeover* (tạm dịch: *Tổng số tiền trang điểm*). Nó trái với logic, nhưng lại đóng vai trò chính xác trong tâm trí của tất cả chúng ta. Ramsey chỉ ra rằng logic trước hết là chúng ta nên trả hết các món nợ có mức lãi suất cao nhất, nhưng điều đó sẽ không xây dựng động lực cảm xúc. Nó sẽ làm hỏng chuyện, bởi vì khi bạn trả nợ dần dần, nó sẽ cho bạn cảm giác động lực và buộc bạn phải có trách nhiệm giải quyết vấn đề

tiếp theo. Ramsey giải thích rằng bạn nên sắp xếp tất cả các khoản nợ của bạn từ nhỏ đến lớn nhất, không tính đến lãi suất. Nếu chỉ khi có hai khoản nợ với một khoản tiền tương đương nếu khoản nợ nào có lãi suất cao hơn thì nên thanh toán trước.

Ramsey cho rằng chỉ phải trả một mức tối thiểu cho tất cả các khoản nợ, ngoại trừ một trong những khoản nợ đứng đầu danh sách – khoản nợ nhỏ nhất. Sau đó, đặt tất cả sức mạnh tài chính của bạn vào để xóa bỏ khoản nợ đầu tiên càng nhanh càng tốt. Khi khoản nợ đầu tiên bị xóa sổ, xử lý khoản kế tiếp trong danh sách bằng cách thêm vào khoản thanh toán tối thiểu với số tiền bạn đang sử dụng để trả khoản nợ đầu tiên. Khi khoản nợ thứ hai được trả hết, hãy đi tiếp, thêm tất cả số tiền đang dùng để trả nợ thứ hai cho số tiền tối thiểu để trả khoản nợ thứ ba. Xem chúng sẽ phát triển như thế nào nhé? Và xem sự nhiệt tình và hứng thú của bạn trong việc xóa nợ tăng lên đến đâu? Bạn sẽ nhận được nhiều thứ hơn và nhiều niềm vui hơn từ việc không chi tiêu và ki cóp để trả nợ. Suze và Dave sẽ rất tự hào về bạn.

Nhưng thủ thuật của Ramsey, Suze và tôi (và bất cứ ai có cùng sự khôn ngoan) là: bạn không được phép vay thêm nợ mới khi đã trả hết nợ. Đó chỉ là vòng tiền luẩn quẩn vì bạn đã trả một khoản nợ trong khi lại tạo ra một khoản nợ khác. Trước tiên, bạn cần phải thực hiện bài học Đóng băng nợ. Và sau đó tiêu diệt nó, một lần và mãi mãi.

HÀNH ĐỘNG: TRẢ HẾT NỢ!

Bước 1: Bắt đầu Đóng băng nợ. Ngừng bất kỳ khoản thanh toán định kỳ nào và xóa bỏ tất cả chi phí không cần thiết. Hãy làm bất cứ điều gì cần để kéo "chi phí hằng tháng" của bạn xuống thấp hơn 10% so với con số trên công cụ Đánh giá tức thì.

Bước 2: Sử dụng 99% khoản phân bổ lợi nhuận của bạn để xóa nợ. Với 1% còn lại, bạn vẫn cần phải ăn mừng. Tôi biết nó không nhiều, nhưng bạn vẫn có thể tự thưởng cho mình. Ngay cả khi bạn bị mắc kẹt với món nợ tận diệt, bạn vẫn cần phải ăn mừng trong suốt quá trình đó và phân phối lợi nhuận bằng tiền cho bạn, tuy nhỏ, nhưng nó sẽ giúp bạn làm điều đó.

Bước 3: Khởi động việc xóa nợ dần dần. Trả hết món nợ tồn đọng nhỏ nhất của bạn trước. Khi bạn xóa từng hóa đơn bằng thanh toán định kỳ, hãy sử dụng các khoản thanh toán tự do để giải quyết khoản nợ nhỏ tiếp theo.

Chương 8
TÌM KIẾM LỢI NHUẬN

TRONG CHÍNH DOANH NGHIỆP CỦA BẠN

Công ty của bạn có nhiều tiền hơn bạn nghĩ đấy. Chỉ là bạn không biết phải tìm chúng ở đâu thôi.

Sau khi đưa ra một bài phát biểu quan trọng về Profit First, tôi được mời đến ăn tối với các thành viên của Vistage, một tổ chức cho các chủ doanh nghiệp, tổng thống và CEO; họ tự gọi mình là Tổ chức CEO Thế giới. Đó là một tình huống đặc biệt, thay vì đứng trước hàng trăm người, nói trong vòng một giờ đồng hồ và sau đó rời khỏi sân khấu, thì giờ tôi đang ngồi tại hội nghị bàn tròn trong vài giờ để giải quyết các câu hỏi về Profit First.

Một CEO, chuyên gia tư vấn duy nhất tại bàn, cho biết lý do tại sao ông tin phương pháp Profit First không hiệu quả. Để giấu tên, tôi sẽ gọi ông ấy là Mr. Wrong (Ngài Sai). Ông đã thực hiện tất cả đối số vô nghĩa cổ điển. Ngài Sai mắng: "Nếu không có lợi nhuận, bạn không thể bắt đầu sử dụng nó một cách đột ngột," rồi nhìn quanh bàn để tìm sự chấp thuận. "Lợi nhuận phải là điểm mấu chốt", ông lập luận, "những người khởi nghiệp không thể ngừng chi tiêu nếu họ muốn phát triển...". Sai rồi. Sai rồi. Sai lắm rồi. Câu nói cuối cùng thật sự làm phiền tôi bởi vì đó là kiểu suy nghĩ lạc hậu và nó không chỉ ngăn cản các chủ doanh nghiệp hưởng lợi từ công việc khó khăn và sự khéo léo của họ, mà còn cản trở sự tăng trưởng.

Rồi một quý ông khác – tôi sẽ gọi ông là Mr. Innovator (Ngài Sáng tạo) – có một ý kiến lóe lên và thốt lên mà không cần suy nghĩ "Chia xe tải ra. Chia nó ra." Mọi người nhìn ông như thể ông ấy là người ngớ ngẩn vậy, rồi ông ấy bắt đầu giải thích.

"Tôi đã phát triển một công ty 50 triệu đô-la bằng cách thực hiện

phiên bản Profit First của riêng mình."

Ngài Sáng tạo giải thích công ty của ông phải chuyển dầu sang hai cửa hàng chính: các cơ sở kinh doanh lưu trữ hàng trăm lít dầu một lần, như Jiffy Lube, và các cửa hàng bán lẻ đặt các thùng đựng trên kệ hàng như Walmart. Họ sử dụng hai loại xe tải: một chiếc chở dầu để vận chuyển đến Jiffy Lubes và một chiếc để đưa tới Walmart. Gần như mọi khía cạnh của công việc kinh doanh đã được nhân đôi. Hai xe tải, hai lái xe, hai đội dịch vụ khách hàng – tất cả mọi thứ đều nhân đôi.

"Chi phí quá cao. Chúng tôi phải chật vật để tồn tại", ông nói.

Ngài Sáng tạo biết mình phải cắt giảm chi phí để đạt được các mục tiêu về lợi nhuận. Vì vậy, ông tự thách thức mình cắt giảm chi phí còn 1/3, trong khi vẫn phục vụ cùng số lượng khách hàng. Ông ấy tự hỏi mình câu hỏi lớn hơn, hay hơn: Làm sao chúng ta có thể tiếp tục làm những gì mình đang làm với 1/3 chi phí?

Rồi một ngày nọ, ông nảy ra một ý tưởng. "Chuyện gì sẽ xảy ra nếu chúng ta lấy một chiếc xe tải và chia ra làm hai nửa?" ông ấy thuật lại. "Một bên đặt thùng chứa và bên kia là giá để hàng." Giờ đây, công ty của ông có thể đưa dầu cho cả Jiffy Lubes và Walmarts mà chỉ sử dụng một xe tải, do một lái xe điều khiển. Ngài Sáng tạo đưa ý tưởng này vào hoạt động và kết quả đã vượt mục tiêu mong đợi, chi phí được giảm gần một nửa. Sự thay đổi đơn giản này cho phép ông ấy phát triển doanh nghiệp gặp khó khăn của mình thành một công ty trị giá 50 triệu đô-la.

Ngài Sai từ đó không nói gì thêm, dù chỉ nửa lời. Và Ngài Sáng tạo cầm tấm séc trên bàn lên với một nụ cười.

Tiền ở muôn nơi.[1] Tiền bạc luôn có thể được tìm thấy thông qua việc phát triển và đổi mới, và bắt đầu bằng việc đặt ra các câu hỏi lớn. Những câu hỏi không thể thực hiện. Những câu hỏi có thể không ai dám hỏi. Không ai khác ngoài bạn.

---

1. "Tiền ở muôn nơi". Chính tôi đã không tin câu nói này, cho đến khi tôi gặp Becky Blanton. Tôi đã chia sẻ câu chuyện của cô ấy trong cuốn Cuộn sóng. (TG)

ĐẶT NỀN MÓNG CÒN HƠN VUNG TIỀN

Doanh nhân nào cũng muốn thuê một người bán hàng ma thuật, người sẽ cứu công ty vào một ngày nào đó bằng cách liên tục bán

ra một số lượng hàng hóa lớn. Hãy quên đi sự thật rằng chúng ta – chủ sở hữu và lãnh đạo của công ty, những người yêu thương công ty của mình và những gì chúng ta làm – là những người bán hàng tối thượng; đó là phương pháp tiếp cận theo tổng thu nhập để giải quyết một cuộc khủng hoảng dòng tiền và duy trì công ty. Đẩy mạnh đội ngũ bán hàng để tạo nên phép màu không giúp ích cho công ty của bạn nếu bạn không làm việc hiệu quả đúng lúc, đúng chỗ, bởi vì cuối cùng, bất kể doanh thu từ khách hàng mới tạo ra là gì thì chúng cũng sẽ phát sinh những chi phí tương ứng. Và có thể sẽ không được kiểm tra kỹ lưỡng.

Nếu bạn muốn tăng lợi nhuận (và bạn thật sự muốn làm điều đó), trước tiên bạn phải xây dựng sự hiệu quả. Chỉ tập trung vào việc tăng doanh số bán hàng cũng giống như thiết lập một loạt thùng chứa nước mưa bên cạnh ngôi nhà của bạn và thực hiện một vài điệu nhảy cầu mưa điên cuồng trong chiếc áo choàng, trong khi bỏ qua một nguồn nước khổng lồ ngay dưới chân mình.

Lấy Idaho làm ví dụ. Người Idaho được hưởng lượng mưa trung bình mỗi năm cao khoảng 43-51cm theo mức trung bình quốc gia. Do đó, 95% nguồn cung cấp nước của tiểu bang đến từ dưới lòng đất. Sông Big Lost dài khoảng 217km nhận nước từ dãy núi Rocky và sau đó biến mất khi nó ngấm xuống lòng đất. Nước từ sông Big Lost, sông Snake và nguồn nước ngầm khác tích tụ trong tầng ngậm nước của sông Snake, với chiều rộng khoảng 644km. Tầng ngậm nước đó có đủ nước để phục vụ phần lớn nhu cầu nông nghiệp của Idaho. Vì vậy, đống khoai tây Idaho mà bạn đang nhai tóp tép có được là nhờ một nguồn cung cấp nước ngầm – chứ không phải là nhờ một số điệu nhảy cầu mưa mà người Idaho học được trên Internet (mặc dù người Idaho biết điệu nhảy này).

Tại sao bạn nên quan tâm đến Idaho và các hồ nước ngầm của nó? Bởi vì 95% lợi nhuận của công ty bạn phụ thuộc vào những gì diễn ra bên dưới lòng đất (sau khi bán hàng) chứ không phải những gì xảy ra trên trời (bản thân doanh thu). Và những gì đang xảy ra "ngầm" sẽ giúp bạn "tìm ra" những khoản tiền lớn.

BÓP MÉO LỢI NHUẬN

Một vài năm trước, tôi được yêu cầu thuyết trình về Giải thưởng Doanh nhân Sinh viên Toàn cầu (Global Student Entrepreneur Awards) tại Washington, D.C., nơi các doanh nhân hàng đầu thế giới tụ họp và được công nhận vì những tác động đáng kinh ngạc của họ. Vào bữa sáng ngày diễn ra sự kiện, tôi đã ngồi cạnh Greg Crabtree. Greg là tác giả của cuốn *Simple Numbers* (tạm dịch:

Những con số đơn giản), *Straight Talk* (tạm dịch: *Nói chuyện thẳng thắn*), *Big Profit* (tạm dịch: *Lợi nhuận lớn*). Greg ngay lập tức thu hút sự chú ý của tôi, anh ấy đang nói chuyện với một quý ông khác ở bàn chúng tôi về bóng đá trong trường đại học. Tôi tự đưa mình vào cuộc thảo luận của họ ("Hokies tiến lên!"), và chẳng bao lâu, cuộc hội thoại của chúng tôi xoay quanh vấn đề doanh nhân và lợi nhuận. Tôi nhớ mình đã nghĩ: "Chờ chút – chúng tôi đang nói về bóng đá ở trường đại học và lợi nhuận ư?Thật kỳ diệu!"

Sau khi Greg kể lại một số thông tin ông chia sẻ trong cuốn sách của mình về cách tối đa hóa lợi nhuận, tôi hỏi: "Có thể kiếm nhiều lợi nhuận vậy ư? Nó là mức cao nhất rồi hả?"

Greg trả lời: "Bạn luôn muốn tăng lợi nhuận. Trên thực tế, bạn phải làm thế, bởi vì có những lực lượng bên ngoài sẽ tiếp tục làm bạn mất đi lợi nhuận, như đối thủ cạnh tranh chẳng hạn. Khi bạn tìm cách để tăng lợi nhuận, hoặc thậm chí nếu bạn không làm vậy, thì đối thủ cạnh tranh cũng đang và vẫn làm thế. Mọi người đều đang cố gắng để kiếm nhiều lợi nhuận hơn. Và khi các doanh nghiệp thu về nhiều lợi nhuận hơn thì áp lực cạnh tranh sẽ giảm và giá cũng sẽ giảm để thu hút nhiều khách hàng hơn.

Khi bạn tìm ra một bước tiến lớn trong lợi nhuận, đối thủ cạnh tranh cũng sẽ đánh hơi ra nó, và vấn đề chỉ là thời gian trước khi họ làm điều tương tự. Sau đó, một vài doanh nghiệp sẽ giảm giá để có được nhiều khách hàng hơn và mọi doanh nghiệp khác cũng vậy, kể cả bạn, đều phải giảm giá để trụ lại trong ngành. Đây là cách lợi nhuận bị bóp méo."

Chúng ta đều thấy những hiện tượng Greg nêu ra. Ví dụ như trường hợp của tivi màn hình phẳng. Chúng đã được thương mại hóa và trở nên phổ biến vào đầu những năm 2000, nhưng vẫn là một mặt hàng xa xỉ cho đến năm 2005, khi chi phí cho các tivi màn hình lớn giảm 25% mỗi năm. Vào cuối thập kỷ này, các nhà cung cấp đã giảm giá sâu đến nỗi dường như họ đã bỏ mặt hàng này đi. Sau đó, vì việc sản xuất tivi ngày càng trở nên dễ dàng, lợi nhuận lại tăng lên, nhưng chỉ trong một thời gian ngắn. Không lâu trước khi mọi người bắt đầu giảm giá một lần nữa để thúc đẩy nhu cầu, đến thời điểm hiện tại, có vẻ như một nhà bán lẻ cần phải trả tiền cho bạn để bạn mang những mẫu tivi cũ, nhỏ còn sót lại từ năm ngoái đi. Ông James Li, Tổng Giám đốc Tập đoàn Syntax, nhà sản xuất tivi màn hình phẳng của Olevia, cho biết: "Nếu họ giảm còn 3.000 đô-la, tôi sẽ giảm xuống 2.999 đô-la."

Lợi nhuận giống như một con vật trơn bóng. Khi lợi nhuận cao,

thường là khoảng 20%, mọi người sẽ nhào vào và gần như ngay lập tức bắt đầu sao chép những gì bạn đang làm, và họ tìm cách để làm điều đó tốt hơn, nhanh hơn, và trên hết là rẻ hơn công ty bạn làm. Nói cách khác, tôi không nói bạn nên ngừng đầu tư vào sự hiệu quả và từ đó tăng lợi nhuận (tạm thời). Với tôi, ngay cả khi bạn nghĩ mình có mức lợi nhuận tốt, nhưng thực tế lại không phải vậy.

Sự cạnh tranh cuối cùng sẽ làm bạn kiệt quệ (sẽ sớm thôi), do đó hãy tiếp tục tìm cách để làm điều bạn đang làm tốt hơn, nhanh hơn và rẻ hơn. Tin vui là khi bạn giữ tỷ lệ phân bổ lợi nhuận nhất quán, bạn sẽ tự động phải tìm cách để làm cho nó trở nên hiệu quả. Ví dụ, khi cạnh tranh lên cao và giá cả bị giảm xuống, tỷ lệ phân bổ lợi nhuận của bạn sẽ bị bòn rút, bóp méo. Điều đó có nghĩa là đã đến lúc doanh nghiệp bạn phải đổi mới.

ĐẠT ĐƯỢC KẾT QUẢ GẤP ĐÔI CHỈ VỚI MỘT NỬA NỖ LỰC

Bởi bây giờ bạn đã nhận ra chỉ tập trung vào tổng lợi nhuận (bán hàng, bán hàng, bán hàng!) sẽ không mang đến lợi nhuận. Trên thực tế, doanh số bán hàng nhiều hơn, nhưng không có hiệu quả, sẽ chỉ dẫn đến sự kém hiệu quả hơn nữa. Nói cách khác, bán hàng nhiều hơn làm cho bạn ít có lợi nhuận hơn. Đó là một vòng tròn luẩn quẩn. Vì vậy, bạn có thể cần phải làm chậm lại hoặc dừng việc bán hàng trong khi tìm kiếm các phương pháp hiệu quả mới, trước khi bạn có thể tập trung vào bán hàng, bạn phải nắm bắt được bí quyết của Hiệu quả 101. Bạn còn nhớ ví dụ về kem đánh răng chứ? Hãy nghĩ đến quá trình này như việc chuyển từ tuýp kem đánh răng thông thường thành một trong những tuýp kem đánh răng nhỏ mà bạn hay mang đi du lịch. Làm thế nào để bạn duy trì nó đến cùng đây? Hãy ghi nhớ Định luật Parkinson luôn là đồng minh của bạn. Một tuýp thuốc đánh răng đầy có thể sử dụng trong bốn tuần. Nó chỉ đòi hỏi sự cân bằng giữa sự tiết kiệm (sử dụng một cách thận trọng) và sự đổi mới (xoắn, chuyển đổi và bóp méo ý tưởng của bạn) để thu hút những thứ thậm chí chưa từng được xem xét trước đây.

Sự hiệu quả làm tăng lợi nhuận của bạn, hoặc số tiền bạn kiếm được như là lợi nhuận trên mỗi sản phẩm hoặc dịch vụ bạn cung cấp. Lợi nhuận tăng lên sẽ làm tăng lợi nhuận của công ty bạn mà không cần tăng doanh số bán hàng. Và sau đó, khi bạn kích hoạt chiếc máy bán hàng (chúng ta sẽ thảo luận sau), lợi nhuận sẽ tăng vọt. Vì vậy, phương pháp rất đơn giản: trước tiên hãy đạt đến sự hiệu quả hơn nữa, sau đó bán hàng nhiều hơn, rồi lại nâng cao hiệu quả hơn và sau đó lại bán nhiều hơn. Hãy tăng tốc độ giữa sự

hiệu quả và bán hàng theo thời gian, cho đến khi cả hai xảy ra cùng một lúc.

Chỉ đánh dấu các chi phí sẽ không làm cho công ty của bạn trở nên hiệu quả hơn. Để khai thác dòng sông lợi nhuận ngầm, chảy dưới lòng đất, bạn cần phải nhìn vào sự hiệu quả trong mọi khía cạnh của công việc kinh doanh. Cung cấp cho các khách hàng (lớn) cùng một loại mặt hàng, với những vấn đề tương tự hoặc rất giống nhau và hoàn thiện các giải pháp để bạn có thể sử dụng chúng một cách nhất quán nhằm khắc phục vấn đề của họ là hai phương pháp hiệu quả. Bạn muốn các khách hàng tốt nhất của mình đều giống nhau, những người có nhu cầu nhất quán; và lần lượt, bạn muốn giảm bớt lượng công việc, làm với ít công sức nhất nhưng lại phục vụ nhu cầu của khách hàng một cách tốt nhất. Hãy nghĩ về McDonald. Công ty đó là một cỗ máy kiếm tiền, đơn giản bởi vì họ cho những người đói bụng ăn các sản phẩm giống nhau: khoai tây chiên, bánh hamburger và thịt gà – ít nhất là trong thời điểm hiện tại, sức khỏe tài chính của họ cũng nhiều như lượng khách hàng đói bụng của họ. Những điều nhỏ nhất bạn có thể làm đi làm lại để phục vụ nhu cầu nhất quán của khách hàng chính là sự hiệu quả.

Tôi muốn bạn đặt mục tiêu lớn cho chính mình. Nhìn vào mọi khía cạnh trong doanh nghiệp của bạn và xác định cách để đạt được kết quả cao gấp đôi chỉ với một nửa sự nỗ lực. Đó là một vấn đề lớn, vì vậy tôi sẽ nói lại:

Làm thế nào để bạn đạt được kết quả cao gấp đôi chỉ với một nửa nỗ lực?

Nỗ lực ở đây chính là chi phí tài chính và chi phí thời gian (thời gian của bạn, thời gian của nhân viên, thời gian của phần mềm, thời gian của máy móc). Ví dụ, nếu bạn sở hữu một công ty cào tuyết và mỗi giờ bạn cào được một bãi đậu xe, tôi sẽ hỏi bạn làm thế nào để cào được hai bãi đậu xe (kết quả gấp đôi) trong vòng 30 phút (nửa thời gian).

Có thể bạn sẽ nghĩ ngay đến câu: "Nói thì dễ lắm! Nhưng anh không thể làm thế được đâu, Mike à! Anh không hiểu về ngành nghề của tôi rồi! Anh điên rồi hả!" Tôi không cảm thấy bị xúc phạm bởi chủ nghĩa phê bình, thậm chí từ những người mà không bao giờ mở cuốn sách ra, bởi vì tôi biết hầu hết những người đó chỉ đang sợ hãi. Có thể bạn cũng thế. Có thể bạn đã hy sinh những lợi ích cá nhân cho công việc kinh doanh, và giờ không còn gì để hy sinh nữa. Có lẽ bạn sợ nếu bạn làm nhiều hơn trong thời gian ít

hơn thì vai trò của bạn sẽ không còn quan trọng nữa. Có lẽ bạn đang lo lắng khách hàng có thể không muốn trả tiền cho bạn nhiều như thế, nếu bạn làm nhiều việc hơn trong khoảng thời gian ít hơn.

Dù lý do gì, nếu bạn tin mình không thể tăng sự hiệu quả theo cách này, thì bạn đang bị mắc kẹt trong chế độ "cứ để cho người khác tìm ra nó". Anh bạn à, chắc chắn người khác sẽ tìm ra nó. Vấn đề chỉ là thời gian thôi.

Nếu thay vào đó bạn nói: "Ừm… hãy để tôi suy nghĩ về điều đó. Hãy để tôi tìm cách", bạn sẽ đặt công ty trên con đường gia tăng lợi nhuận. Tại sao ư? Bởi vì sự đổi mới diễn ra theo từng bước nhỏ, bước nhảy vọt lớn và ở mọi nơi. Tăng gấp đôi kết quả chỉ với một nửa nỗ lực là một mục tiêu lớn mà chúng ta cần phải suy nghĩ, và nó mang lại cả những tiến bộ nhỏ và lớn – tất cả đều chảy về dòng cuối cùng (lợi nhuận ròng).

Làm nhiều hơn với ít tài nguyên hơn đã tác động đáng kể đến các doanh nghiệp của tôi. Tôi rất năng động trong công ty Hedgehog Leatherworks và sử dụng mức độ đổi mới – được tạo ra bởi phương pháp Profit First – mà tôi cho rằng chắc chắn không ai trong ngành da thuộc đạt được. Loại bỏ khả năng mua thiết bị truyền thống đắt tiền được sử dụng trong ngành da khiến chúng tôi phải tìm những thiết bị mới rẻ hơn để có được kết quả như khi dùng máy móc truyền thống (và trong nhiều trường hợp, kết quả còn tốt hơn thế). Thật tuyệt vời khi bạn lôi kéo Home Depot, Hobby Lobby và các yếu tố ngẫu nhiên khác để *tạo ra* những gì bạn cần. Chúng tôi đã phát minh ra các hệ thống mới và đạt được kết quả tốt hơn so với tiêu chuẩn của ngành, ở mức chi phí chỉ bằng 1/100. Bởi vì chúng tôi đã áp dụng Profit First, chúng tôi đã thực hiện hàng trăm sự đổi mới, sáng tạo, vì chúng tôi đã phải làm như thế. Biên tập viên cuốn sách này nài nỉ tôi tiết lộ chi tiết về những gì chúng tôi phát hiện ra, nhưng vì quá trình của chúng tôi là điều tiên quyết, nên tôi đã để anh ấy thất vọng. Xin lỗi, Kaushik à, tôi không muốn anh rời khỏi ngành công nghiệp sách để bắt đầu một doanh nghiệp thuộc da cạnh tranh đâu!

Hầu hết doanh nhân chỉ tập trung vào những cải tiến nhỏ như: "Làm cách nào để làm điều đó nhanh hơn một chút?" Các câu hỏi nhỏ chỉ mang lại những câu trả lời nhỏ. Nếu bạn muốn cả hai thứ – sự gia tăng lợi nhuận và những khám phá, sáng tạo vĩ đại, thì bạn sẽ phải nhìn cả hai vấn đề với những câu hỏi lớn.

Cào tuyết trong một bãi đậu xe nhanh hơn năm phút sẽ không tác

động nhiều tới lợi nhuận ròng. Bạn cũng không thể bỏ cà phê trong giờ nghỉ giải lao hoặc chỉ "giữ nó" khi bạn cần vào phòng tắm.

Nhưng bạn càng tập trung vào việc cải thiện sự hiệu quả bền vững, chẳng hạn như máy cào tuyết có thể hoạt động nhanh gấp đôi, thì bạn sẽ càng gần hơn với việc đạt được kết quả gấp đôi với một nửa nỗ lực. Và bạn sẽ khám phá ra tất cả các bước nhỏ giúp bạn giành được chiến thắng nhanh hơn. Hiệu quả công việc càng tăng, thì bạn càng bán được nhiều. Đó là sức mạnh của tỷ lệ phần trăm. Bởi vì bây giờ bạn cào mọi bãi đậu xe một cách hiệu quả hơn, nên mọi số liệu mới đều là cơ hội để tăng lợi nhuận.

Bạn vẫn nhớ Ngài Sáng tạo chứ? Ông ấy hỏi: "Làm thế nào tôi có thể cắt giảm chi phí xuống 1/3 mà vẫn phục vụ tốt cho cùng một lượng khách hàng?" *Chia xe tải ra. Chia nó ra.*

Đây là một câu chuyện khác về xe tải: Bạn có biết các xe tải của United Parcel Service (UPS) hầu như luôn rẽ phải không? Năm 2006, UPS đã dám đặt ra câu hỏi về sự hiệu quả của chi phí nhiên liệu. Họ phát hiện ra các tài xế của UPS dành càng ít thời gian đi ở làn đường bên trái, thì nhiên liệu bị đốt cháy trong khi chờ đèn giao thông càng ít, và thời gian nhàn rỗi đối với từng tài xế cũng ít hơn. Và hiện nay, UPS đang tiết kiệm được khoảng 6 triệu đô-la một năm kể từ khi thay đổi.

Công ty "xe tải nâu" (tên thường gọi của UPS) đã không dừng lại với khám phá đầu tiên về sự hiệu quả. Lần sau, nếu bạn nhìn thấy tài xế đang phân phối một gói hàng, hãy nhìn vào anh ấy và thử tìm xem chiếc chìa khóa xe đang ở đâu. Hãy để tôi cho bạn một gợi ý: Họ không để chìa khóa trong túi đâu. Các lái xe của UPS sẽ mất khoảng 5-10 giây (hoặc nhiều hơn thế) mỗi lần để tìm chìa khóa trong túi khi họ trở lại xe tải. Vì vậy, UPS đã phát hiện ra nếu treo chìa khóa trên cổ tay thì nó sẽ hiệu quả hơn nhiều. Giờ đây, lái xe của UPS chỉ cần nhanh chóng ngửa cổ tay lên để lấy chìa khóa. Nhân con số 5-10 giây tiết kiệm được với khoảng 50 lượt dừng xe mỗi ngày và 5 lít xăng thì bạn đã có một khoản tiết kiệm rất lớn.

Và họ không dừng lại ở đó. UPS cũng nhận thấy họ có thể tiết kiệm được hàng triệu đô-la bằng cách rửa xe hai ngày một lần thay vì rửa xe hằng ngày. Theo thời gian, điều này giúp họ tiết kiệm được rất nhiều thời gian, năng lượng và nước – và các xe tải vẫn sáng bóng như mới.

Hãy nhìn xem, nó có vẻ hơi viển vông khi bạn nghe thấy thử

thách của mình, nhưng nếu bạn chưa bao giờ tự hỏi chính mình: "Làm thế nào để tôi có thể đạt được kết quả cao gấp đôi chỉ với một nửa nỗ lực?" thì sao mà bạn biết mình không thể chứ? Có thể bạn đã bỏ lỡ chính sự hiệu quả của mình và thậm chí không nhận ra điều đó.

CHIA NHỎ CHI PHÍ

Thu nhập của Wesley Rocha đã không tăng trong 10 năm liền. Người sáng lập của LinkUSystems, một công ty chuyên cung cấp các dịch vụ, công cụ marketing và thiết kế web cho các công ty nhỏ hoặc ngành bất động sản. Wesley nhìn thấy công ty của ông tăng trưởng nhưng thu nhập của ông vẫn trì trệ. "Tôi không hiểu, tại sao, nó như thể chúng tôi không bao giờ được hưởng lợi, mặc dù chúng tôi kiếm được nhiều tiền hơn. Tôi luôn luôn thấy căng thẳng về tình hình tài chính."

Wesley đã đọc xong cuốn sách *Dòng tiền gắn liền lợi nhuận* trong một ngày cuối tuần và nhanh chóng nhận ra chi phí của ông đã vượt ra ngoài tầm kiểm soát. "Tôi không thể ngay lập tức thực hiện (cắt giảm chi phí) mà không gây tổn hại đến các dự án hoặc tình hình kinh doanh. Tôi thật sự cần tất cả nhân viên của tôi và 90% của tất cả mọi thứ mà chúng tôi đã phải trả vì chúng tôi đã bị mắc kẹt với mức chi phí đó", Wesley nói. "Tôi sợ rằng một số thứ sẽ bị phá vỡ hoặc sẽ đi sai hướng nếu tôi thực hiện phương pháp Profit First quá nhanh. Vì vậy, tôi đã phải bắt đầu cẩn trọng suy nghĩ về cách để thể loại bỏ chi phí."

Từng chút một, Wesley bắt đầu chia nhỏ các chi phí của mình. "Trong năm qua, thật không may, tôi đã phải sa thải sáu nhân viên, nhưng chúng tôi đã thay thế công việc của họ bằng cách loại bỏ các sản phẩm và dịch vụ không mang lại lợi nhuận, tái tạo và tối ưu hóa các quy trình và tinh giản các hoạt động khác", Wesley giải thích. "Bây giờ, tôi có thể xác định chi phí được phép (cho một dự án) trước khi chúng tôi tiếp tục. Nếu không, chúng tôi phải tìm giải pháp khác."

Hãy tìm giải pháp khác. Không phải "Chúng ta phải kiếm nhiều tiền hơn để trang trải nó." Không. Đây là lúc để phá vỡ các mấu nối và tìm một cách khác để thoát khỏi mớ hỗn độn, bởi vì tàu hàng không sẽ không xuất hiện đâu.

Trong năm đầu tiên thực hiện phương pháp Profit First, Wesley đã tăng gấp đôi lợi nhuận của mình, nó cho phép ông ấy tăng khoảng 46% thu nhập hàng năm của mình, giữa lương và giải

ngân. “Tôi đã có thể để dành tiền cho các khoản thuế và sử dụng lợi nhuận để mua một ngôi nhà, khoản tiền mà trước đây tôi không thể có.”

Lại là từ đó: không thể. Thoạt đầu, Wesley nghĩ ông ấy không thể cắt giảm chi phí và tiếp tục phục vụ khách hàng của mình. Tuy nhiên, sau một năm, ông đã làm được việc đó, điều này cho phép ông làm những điều “không thể” khác, những điều mà ông đã không thể làm trong hơn 10 năm qua: tiết kiệm để mua nhà. Trong những năm qua, mặc dù công ty vẫn tăng trưởng, nhưng ông không bao giờ có tiền. Và bằng cách cắt giảm chi phí và tinh giản hệ thống, ông đã thấy tiền trong chính doanh nghiệp của mình.

Bạn không cần phải cắt giảm và đốt cháy chi phí ngay khi bạn đặt cuốn sách xuống. Bạn có thể làm từ từ. Chỉ cần bạn bắt đầu.

KHÁCH HÀNG XẤU TÍNH

Nếu đã đọc cuốn *Kế hoạch Bí ngô*, bạn sẽ biết mặc dù cuốn sách giống như một hệ thống giúp các nhà lãnh đạo doanh nghiệp phát triển công ty của họ thành những gã khổng lồ trong ngành, nhưng nó thực chất là một cuốn sách về sự hiệu quả. Việc từ bỏ những khách hàng xấu tính, những người hút kiệt biên lợi nhuận của chúng ta, là cách để tạo không gian cho khách hàng khác, những người mà chúng ta có thể phục vụ tốt nhất bằng cách làm những gì chúng ta làm tốt nhất với ít nguồn lực hơn. Điều đó không chỉ là để cải thiện tổng thu nhập mà còn cải thiện cả lợi nhuận ròng.

Một nghiên cứu của công ty tư vấn tăng trưởng Strategex ở Chicago đã phân tích doanh thu, chi phí và lợi nhuận cho hơn 1.000 công ty. Họ không thấy gì khác ngoài khoảnh khắc “hứ”, như trong trường hợp “hứ, tôi biết điều này rồi, nhưng tôi vẫn chưa áp dụng nó trong doanh nghiệp của mình bởi vì tôi là người thích sự khác biệt.”

Strategex sắp xếp khách hàng cho mỗi công ty thành bốn nhóm, theo thứ tự giảm dần dựa trên doanh thu. Ví dụ: nếu một công ty có 100 khách hàng, 25 khách hàng mang đến doanh thu cao nhất được xếp vào nhóm đầu, 25 khách hàng tiếp theo trong nhóm thứ hai,... Strategex nhận thấy các khách hàng trong nhóm đầu tạo ra 89% tổng doanh thu, trong khi nhóm thứ tư chỉ chiếm 1% tổng doanh thu.

Tệ hơn nữa, nghiên cứu cho thấy mỗi nhóm khách hàng đều đòi hỏi khá nhiều nỗ lực (chi phí và thời gian). Điều này có nghĩa là nỗ lực để phục vụ một khách hàng bình thường cũng ngang bằng với phục vụ một khách hàng mang lại doanh thu lớn cho bạn.

Sau đó là thời điểm "nuốt chửng" khó xử. Phân tích lợi nhuận của Strategex cho thấy nhóm đầu tạo ra 150% lợi nhuận của công ty. Nhóm thứ hai tạo ra tình thế hòa vốn, và nhóm cuối cùng chỉ tạo ra 1% tổng doanh thu, dẫn tới lỗ 50% lợi nhuận! Cuối cùng, lợi nhuận thu được từ các khách hàng hàng đầu được sử dụng một phần để thanh toán cho những thiệt hại phát sinh trong việc phục vụ các khách hàng tốp cuối.

Tôi chắc chắn bạn biết kịch bản này đủ tốt. Những khách hàng hiếm khi trả tiền cho bạn, nhưng liên tục phàn nàn về số tiền bạn tính phí và việc bạn không làm gì đúng cả; những khách hàng yêu cầu bạn làm lại mọi thứ bạn đã làm tới ba lần và sau đó không bao giờ trả tiền cho công việc của bạn, hoặc không bao giờ trả đúng hạn – những khách hàng đó đang tiêu tốn tiền của bạn. Loại bỏ họ đi. Nhanh lên!

Việc loại bỏ bất kỳ khách hàng nào – những người trả bạn tiền, (ngay cả khi đó là khách hàng tồi tệ nhất trên thế giới) ban đầu có vẻ phản khoa học. Nhưng đừng bao giờ quên những gì tôi đã nói ở trên: Tất cả doanh thu đều không giống nhau. Nếu bạn loại bỏ các khách hàng tồi tệ nhất, những người không có khả năng sinh lợi và các chi phí hiện tại không cần thiết liên quan đến họ, bạn sẽ thấy một bước nhảy vọt trong khả năng sinh lời và giảm căng thẳng, thường là trong vòng vài tuần. Một điều khác quan trọng không kém là bạn sẽ có nhiều thời gian để theo đuổi và nhân bản các khách hàng tốt nhất của bạn. Tôi đã đánh mất bao nhiêu độc giả, những người đã chia sẻ câu chuyện về cách cả tổng thu nhập và lợi nhuận ròng của họ được cải thiện sau khi họ thực hiện chiến lược phát triển này và các chiến lược tăng trưởng khác mà tôi đã tiết lộ trong cuốn *Kế hoạch Bí ngô*. Tôi biết có vẻ như mình đang khoe khoang, nhưng không phải thế. Hệ thống không phải là một phép lạ mà tôi tạo ra; nó chỉ đơn giản là những phép tính.

Tôi biết bạn cảm thấy sợ hãi như thế nào khi từ bỏ bất kỳ khách hàng nào nhằm đấu tranh để trang trải cho bảng lương của tuần này, đặc biệt là nếu bạn đã cố gắng để có được khách hàng đó ngay từ đầu. Nhưng hãy nhớ, lợi nhuận là về tỷ lệ phần trăm, không phải là một con số duy nhất. Vì vậy, hãy bình tĩnh và thoải mái lên. Bắt đầu bằng cách đổ một quả bí nhỏ thối rữa vào mảnh đất của bạn, đôi khi bạn có thể tưởng tượng về việc để nó lại trên một

hòn đảo hoang vu hay mang nó ra sao Hỏa. Sự phân tâm và những cảm xúc mà khách hàng gây ra cho bạn và nhân viên sẽ biến mất ngay lập tức. Lợi nhuận bạn kiếm được từ các khách hàng khác và chi phí dành ra để giữ chân những khách hàng xấu tính sẽ ở lại trong túi của bạn. Và vì bạn không cần phải phục vụ những yêu cầu đặc biệt của họ nữa, bạn sẽ có thêm thời gian và công sức để tìm một khách hàng khác tốt hơn – một khách hàng lý tưởng, một bản sao của những khách hàng tốt nhất của bạn.

NHÂN RỘNG NHỮNG KHÁCH HÀNG TỐT NHẤT

Chỉ trong chốc lát, tôi muốn bạn nghĩ đến khách hàng yêu thích của mình: những cuộc gọi mà bạn luôn nhận, những người hoặc công ty mà bạn luôn nói "có" mà không hề do dự. Đây là những khách hàng trả tiền cho những gì bạn xứng đáng, trả đúng hạn và không hề thắc mắc. Đây là những khách hàng tin tưởng bạn, tôn trọng bạn và làm theo các hướng dẫn của bạn. Đây là khách hàng yêu thích của bạn, và họ cũng yêu bạn. Bây giờ, hãy tưởng tượng những khách hàng này có năm công ty song sinh giống hệt nhau, và tất cả đều muốn làm việc với bạn. Điều đó sẽ không thúc đẩy doanh nghiệp của bạn ư? Phục vụ những người này không dễ dàng hay sao? Không phải là nó sẽ giúp bạn có lợi nhuận ổn định à? Bây giờ, hãy tưởng tượng những khách hàng đó nhân lên thành 10 hoặc 100 người xem.

Đối với hầu hết các doanh nghiệp B2B trên thế giới, phục vụ 100 nhân bản của khách hàng tốt nhất sẽ đưa doanh nghiệp tiến lên phía trước. Và nó sẽ thống trị toàn ngành. Điều tương tự cũng đúng với các doanh nghiệp B2C. Nếu chỉ 10% khách hàng của họ cư xử giống như những khách hàng số một thì những doanh nghiệp đó cũng sẽ phát triển và trở thành người thống trị.

Có những khách hàng có nhu cầu tương tự và các hành vi rất giống nhau, họ sẽ mang đến những lợi nhuận kỳ diệu:

1. Bạn sẽ trở nên siêu hiệu quả, bởi vì bây giờ bạn phục vụ rất ít nhu cầu nhưng chúng nhất quán với nhau, chứ không phải là một mảng với quá nhiều nhu cầu khác nhau.

2. Bạn sẽ thích làm việc với bản sao của mình, nghĩa là bạn sẽ tự nhiên và tự động cung cấp dịch vụ tốt hơn. Chúng ta phục vụ cho những người mà chúng ta quan tâm.

3. Marketing sẽ trở nên tự động. Vật tụ theo loài (thực tế là vậy) và có nghĩa là khách hàng tốt nhất của bạn sẽ đi cùng với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp khác, những người có phẩm chất là "khách hàng tốt nhất" mà bạn đang tìm kiếm. Khách hàng tốt nhất của bạn thật tuyệt vời, bạn vẫn nhớ

chứ? Bạn yêu họ và họ yêu bạn, điều đó có nghĩa là họ sẽ nói cho bạn mọi cơ hội mà họ có được.

Nhân rộng bản sao của những khách hàng tốt nhất chính là định nghĩa về sự hiệu quả, đó là lý do tại sao họ giống như vàng. Hãy tìm họ. Nuôi dưỡng họ. Và sau đó, bạn thậm chí có thể tìm ra nơi các bản sao của những khách hàng tốt nhất có thể đến, rồi lại nuôi dưỡng họ.

NGUYÊN TẮC PARETO

Có thể bạn đã biết Nguyên tắc Pareto, thường được gọi là Nguyên tắc 80/20. Đối với loài người trong lịch sử: Vilfredo Federico Damaso Pareto là một nhà kinh tế học người Ý, người đã nghiên cứu sự phân phối của cải ở Ý vào cuối những năm 1800. Ông phát hiện ra rằng 20% dân số Ý sở hữu 80% đất đai. Sau đó, ông nhìn vào khu vườn của mình và quan sát thấy 20% diện tích khu trồng đậu Hà Lan chứa 80% số đậu. Sau đó, ông nhìn xuống dưới chân và kêu lên: "Ôi, tôi sở hữu năm đôi giày, nhưng tôi đi đôi bốt siêu nhẹ này 80% thời gian!" Nguyên tắc Pareto cũng áp dụng cho khách hàng của bạn, trong đó 20% khách hàng đem lại 80% doanh thu. Nói rộng hơn, 80% lợi nhuận của bạn có nguồn gốc từ 20% của sản phẩm và/hoặc dịch vụ bạn cung cấp.

Mấu chốt của chiến lược nâng cao này là kết nối hai thứ: khách hàng của bạn và mặt hàng bạn cung cấp. Một số khách hàng hàng đầu mua hầu hết các mặt hàng có lợi nhuận của bạn; một số khách hàng hàng đầu khác lại tham gia vào đợt chào bán có tỷ suất lợi nhuận thấp nhất. Tương tự như vậy, một số khách hàng nhóm cuối của bạn luôn mua những thứ có lợi nhuận của bạn và một số thì lại mua đi mua lại những thứ không mang lại lợi nhuận.

Một khi bạn thấy sự chồng chéo, các quyết định trở nên rất dễ dàng. Loại bỏ những khách hàng "xấu tính", những người chỉ muốn những sản phẩm và dịch vụ đem lại ít lợi nhuận nhất. Bạn đang mất tiền cho khâu này đây – phục vụ cho các đại lý hoặc khách hàng không phù hợp với công ty của mình.

Hãy tìm một cách mới để quản lý các khách hàng nhóm cuối nhưng lại mua những dịch vụ đem lại nhiều lợi nhuận nhất cho bạn. Thông thường, những khách hàng "xấu tính" có thể trở thành khách hàng tốt hơn nếu bạn đáp ứng những kỳ vọng của họ và có phương pháp truyền thông mới. Gặp gỡ

những khách hàng hàng đầu của bạn, những người không mua những mặt hàng mang lại lợi nhuận cho bạn. Tìm ra cách để bạn có thể cung cấp cho họ những mặt hàng mang lại lợi nhuận cao cho bạn.

Khi bạn tập trung vào Profit First, ngay cả khi lựa chọn những đại lý và khách hàng mà bạn sẵn sàng làm việc cùng, bạn sẽ tăng lợi nhuận của mình một cách hợp lý. Bạn không chỉ tiết kiệm được tiền bằng cách cắt giảm chi phí liên quan đến việc phục vụ những khách hàng nhóm cuối, những người không mua những sản phẩm có thể sinh lời; bạn còn giải phóng thời gian, năng lượng và sự sáng tạo của mình để tập trung vào những khách hàng mà bạn yêu mến, những người mang lại lợi nhuận cho bạn. Áp dụng chiến lược này cho cơ sở khách hàng của bạn, Nguyên tắc Pareto là một kỹ thuật Profit First tiên tiến, thứ sẽ khiến số tiền bạn tiết kiệm và lợi nhuận của công ty tăng gấp đôi. Bạn sẽ yêu nó thôi!

BÁN HÀNG THÔNG MINH

Tôi đã nhắc đến Ernie, nhân viên làm vườn của tôi trong một vài đoạn văn ngắn ngủi, nhưng tôi muốn bạn biết thêm một chút về câu chuyện của anh ấy. Nó nói về việc mọi thứ sẽ rơi vào cạm bẫy "bán hàng gia tăng" nhanh như thế nào. Vào mùa thu, tôi phải trả cho dịch vụ làm vườn để họ dọn sạch tất cả lá khô trong sân. Cách đây vài năm, Ernie, chủ doanh nghiệp làm vườn, gõ cửa nhà tôi. Anh ấy nói: "Tôi thấy trong máng xả nước nhà anh có nhiều lá khô lắm." Anh ấy đưa ra đề nghị về việc dọn dẹp máng xả nước với một khoản phí nhất định. Tôi và cả những người bạn của tôi nữa được gọi là những người "bán hàng gia tăng một cách dễ dàng".

Ernie vừa mở rộng dịch vụ của mình. Kiếm tiền một cách dễ dàng! Để hoàn thành công việc, Ernie đã mua thêm vài cái thang cho chiếc xe tải của mình. Khi đã leo lên mái nhà, anh ấy nhận ra mình cần một công cụ để làm sạch máng xả nước. Anh cũng phát hiện ra nhiều cơ hội khác như – ván lợp bị hỏng, vết nứt trên ống khói, một vài chỗ nguy hiểm trên mái nhà, gỗ mục,... Một lần nữa, anh ấy hỏi tôi có muốn sửa chúng không. Tôi nói có và anh ấy chạy ra ngoài lấy một số dụng cụ lợp mái, thông máng xối, cưa, xi-măng, gạch và anh ấy thuê một vài nhân công thời vụ. Ernie đã trở lại vào cuối ngày và thúc giục nhân viên hoàn thành công việc. Thậm chí, anh ấy đã mua đèn pha để cung cấp đủ ánh sáng cho khu vực làm việc khi hoàng hôn buông xuống.

Vào cuối ngày, tôi đã trả 1.500 đô-la cho tất cả mọi thứ. Không tệ đối với Ernie, vì anh ấy chỉ được trả 200 đô-la để lau dọn bãi cỏ. Nhưng anh ấy chỉ kiếm được 1.500 đô-la và phải chi 2.000 đô-la để mua các dụng cụ và nguyên vật liệu ngày hôm đó, cộng với nhiều lần lái xe qua lại và chi phí thuê lao động.

Ernie lỗ vốn khi cung cấp dịch vụ cho tôi, nhưng anh đã tăng doanh số bán hàng của mình lên rất nhiều. Hôm sau, anh ấy sử dụng thiết bị và dụng cụ mới để chăm sóc các khách hàng khác, và về lý thuyết, anh ấy kiếm được tiền. Vấn đề là điều đó hiếm khi xảy ra. Như các con số trên hóa đơn, áp lực để bán được nhiều hàng hơn sẽ tăng lên; và bạn dừng làm việc với các dự án bạn có ít kinh nghiệm hoặc không mấy quan tâm đến chúng.

Khi công việc tăng lên, bạn cần phải mua thêm dụng cụ, trang thiết bị và thuê nhiều lao động chuyên môn hơn. Bạn không thể khai thác tối đa tiềm năng của họ bởi vì bạn phải làm nhiều thứ khác nhau chứ không chỉ một thứ. Công cụ của bạn sẽ nằm ì ở đó và không được sử dụng. Trong khi bạn làm cỏ, chiếc thang của bạn chỉ nằm đó. Khi bạn sửa mái nhà, máy thổi lá sẽ nằm nguyên trong xe của bạn.

Bạn bị kẹt trong Bẫy sinh tồn và không thể hoàn thành tốt bất kỳ công việc nào. Ví dụ, khi Ernie bận cả ngày, anh ấy nói: "Tôi sẽ trở lại vào ngày mai để dọn sạch bãi cỏ."

Tại sao? Bởi vì anh ấy vứt lá từ máng xả nước, ván lợp và những thứ khác xuống bãi cỏ mà anh ấy vừa dọn sạch. Những công việc bổ sung buộc anh ấy phải làm lại công việc ban đầu của mình, trong khi tất cả những thiết bị anh ấy mới mua chỉ nằm ì trên xe tải và không được sử dụng. Điều đó có hiệu quả không? Tất nhiên là không rồi.

Ở bên kia đường, hàng xóm Bill và Liza thuê một người khác, Shawn, để dọn dẹp lá vào mùa thu. Anh ấy cũng phải trả 200 đô-la. Trong cùng một ngày, Ernie làm việc ở nhà tôi và kiếm được 1.500 đô- la, Shawn phục vụ thêm bốn căn nhà nữa và cũng gõ cửa hai căn nhà khác, nơi mà anh ấy biết họ cần sự giúp đỡ của những người làm vườn. Tôi nghi ngờ rằng nếu Ernie và Shawn đã cùng nhau uống bia vào buổi tối, Ernie sẽ khoe khoang về việc có doanh thu gấp rưỡi doanh thu của Shawn, nhưng Shawn sẽ phải trả tiền cho đồ uống. Shawn đã đạt được sự hiệu quả và công nhận nó như một phần lợi thế cạnh tranh của lợi nhuận – nhận những công việc giống nhau và hoàn thành chúng với kết quả ngày càng tốt nhưng lại sử dụng ít tài nguyên hơn.

Bán ra nhiều hàng hóa là cách khó nhất để tăng lợi nhuận, bởi vì trong trường hợp tốt nhất, tỷ lệ lợi nhuận vẫn như cũ. Nhưng trong trường hợp xấu nhất – thường là chúng sẽ diễn ra – chi phí hỗ trợ cho việc tăng doanh thu sẽ cao hơn, dẫn đến tỷ lệ lợi nhuận và biên lợi nhuận nhỏ hơn.

Bán hàng mà không đưa ra các hệ thống, biện pháp hiệu quả đúng lúc, đúng chỗ thì đó là một trò chơi nguy hiểm dẫn đến việc gia tăng các chi phí và giảm lượng khách hàng lý tưởng. Áp dụng các chiến lược hiệu quả cho các khách hàng xấu tính, nhân rộng những khách hàng tốt, điều chỉnh mặt hàng, dịch vụ của bạn để tận dụng tối đa nguồn lực và sau đó bán hàng thông minh là một cách chắc chắn để tăng khả năng sinh lời.

HÀNH ĐỘNG: XÓA BỎ NHỮNG PHẦN DƯ THỪA

Bước 1: Tập trung vào một khía cạnh trong doanh nghiệp của bạn (thứ mà đem lại lợi ích cho khách hàng tốt nhất của bạn), thách thức bản thân để tìm ra cách đạt được kết quả gấp đôi chỉ với một nửa nỗ lực.

Bước 2: Sử dụng các thông số được phác thảo trong chương này, xác định khách hàng nhóm cuối của bạn. Xóa bỏ các liên kết, khách hàng nhóm cuối. Tôi không khuyến khích bạn tham gia vào chế độ "Cầm lấy nó và biến đi". Đừng phá bỏ hoàn toàn những cầu nối mà chỉ cần lịch sự chấm dứt các mối quan hệ. Có thể các bạn không hẹn hò với nhau nữa, nhưng vẫn có thể là bạn.

Chương 9

PROFIT FIRST – PHƯƠNG PHÁP TIÊN TIẾN

Bạn được mời đến ProfitCON. Đây có thể là cuộc hội thảo đầu tiên trên thế giới về lợi nhuận. Tôi bắt đầu mở những cuộc hội thảo vào năm 2015, và dù đã cố hết sức, tôi vẫn không thể tìm thấy bất kỳ cuộc hội thảo nào khác giống như cuộc hội thảo này. Cuộc hội thảo đầu tiên chỉ có kế toán viên và các huấn luyện viên kinh doanh, những người đang học cách giúp đỡ khách hàng và chính bản thân họ trong việc tăng lợi nhuận. Hội thảo này đã mở rộng tới tất cả các loại hình doanh nghiệp, các chuyên gia kế toán và các chuyên gia kinh doanh – những người muốn tìm hiểu và chia sẻ chiến lược về lợi nhuận[1].

---

[1] · Nghiêm túc đấy, tôi rất muốn gặp bạn tại ProfitCON và chia sẻ những chiến lược mới nhất về lợi nhuận với bạn. Để nắm được các sự kiện sắp tới của chúng tôi, hãy truy cập (bạn biết đấy) ProfitFirstProfessionals.com hoặc truy cập trực tiếp vào ProfitCON.us. (TG)

Tại hội thảo gần đây nhất, Erin Moger (chúng tôi gọi cô là Mo), nhân viên của chúng tôi, đã thuyết trình với chủ đề Hỏi & Đáp về Profit First. Khi một trong những người tham dự giơ tay lên và nói rằng năm tài khoản nền tảng của Profit First không hiệu quả với doanh nghiệp của ông do các yêu cầu đặc trưng của nó. Mo nhìn xuống sân khấu và nói: "Anh có thể mở thêm một tài khoản khác."

Đúng rồi. Có thể ngành nghề của bạn mang tính thời vụ, và tiền sẽ tăng, giảm theo các giai đoạn khác nhau. Tài khoản khác, cụ thể là tài khoản NHỎ GIỌT sẽ giúp bạn giải quyết vấn đề này. Có thể bạn phải chi nhiều tiền hơn cho thiết bị mỗi lần như vậy, nếu vậy thì tài khoản THIẾT BỊ sẽ giúp bạn.

Chuyển phương pháp Profit First sang một cấp độ mới và tùy chỉnh nó cho doanh nghiệp của bạn khá đơn giản. Hãy làm theo nguyên tắc của Mo: mở thêm một tài khoản khác.

Khi bắt đầu mở thêm tài khoản mới phù hợp với nhu cầu riêng của bạn, hãy tự xem mình là người dùng tiên phong của phương pháp Profit First.

Bạn sắp học về Profit First nâng cao, nó tương đương với lần chạy ma-ra-tông đầu tiên của bạn. Bạn cần được định hướng và hiểu kỹ về chúng trước khi làm điều đó. Vì vậy, vui lòng đọc tiếp, nhưng đừng thực hiện công việc này cho đến khi bạn hoàn thành những điều cơ bản mà bạn đã học được về Profit First ít nhất trong hai quý (180 ngày). Bạn đang thực hiện phân bổ hai tuần một lần ư? Có phải bạn đang tích lũy một khoản lợi nhuận không, dù nó không nhiều? Bạn đã phân phối lợi nhuận cho mình một vài lần rồi nhỉ? Bạn có tham gia vào một số loại giải trình trách nhiệm không? Nếu bạn trả lời có (*thật sự* có) cho cả bốn câu trên, nếu bạn đã thành thạo và luôn tuân thủ các quy trình, thì hãy sẵn sàng và tiến lên phía trước thôi.

Bạn bắt đầu sử dụng nó một cách dễ dàng bằng việc đi dạo xung quanh tòa nhà. Sau đó, tiếp tục đi bộ. Và rồi bạn bắt đầu chạy nhanh hơn, với khoảng cách xa hơn. Bây giờ, bạn là một trong số họ: vận động viên chạy bộ. Đã đến lúc tiến hành đào tạo cho một cuộc chạy ma-ra-tông rồi.

ĐƠN GIẢN HÓA

Một vài năm sau khi thực hiện phương pháp Profit First, tôi nhận ra mình thật sự có thể quản lý tiền của mình ở cấp độ tiếp theo nếu tôi tinh chỉnh hệ thống của tôi hơn nữa. Những điều tôi chỉ cho bạn trong phần đầu cuốn sách này đã hoạt động hiệu quả, nhưng có những khoảng thời gian nhất định tôi vẫn cần làm công việc kế toán để hiểu được tình hình tài chính của doanh nghiệp. Đôi khi, khoản tiền gửi của tôi không được thực hiện giống như doanh thu bán hàng; chúng chỉ đơn giản là hoàn trả chi phí. Những lần khác, một khách hàng đã trả trước một khoản tiền mặt nhỏ cho công việc tôi sẽ làm trong năm tới. Đôi khi, tôi cần phải mua hàng với số lượng lớn, và tôi muốn tiết kiệm chi phí. Doanh nghiệp của tôi không phải là nơi duy nhất cần tinh chỉnh; tất cả mọi người tôi tư vấn đều cần điều đó. Và bạn cũng vậy. Quá trình này rất đơn giản. Bạn chỉ cần thêm một tài khoản nữa thôi.

Có vẻ như việc mở các tài khoản bổ sung không hề đơn giản,

nhưng thực tế, nó rất đơn giản. Bất cứ khi nào bạn có được hình ảnh rõ ràng, chính xác về số tiền bạn phải chi cho một khía cạnh cụ thể trong doanh nghiệp của mình, bạn sẽ có những quyết định tốt hơn và hạn chế khả năng cam kết với các dự án, nhà cung cấp và chi tiêu không phù hợp với số dư trong những khoản đó. Tương tự, nếu bạn biết chính xác bạn có bao nhiêu tiền mặt chảy vào doanh nghiệp tại bất kỳ thời điểm nào, bạn có thể đưa ra quyết định tốt hơn về nơi bạn cần tập trung sự nỗ lực của mình.

Bạn đã có năm tài khoản Profit First: THU NHẬP, LỢI NHUẬN, THUẾ, LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU và CHI PHÍ VẬN HÀNH cộng với hai tài khoản không-cám-dỗ tại một ngân hàng thứ hai và bạn không hề động đến chúng, đó là tài khoản LỢI NHUẬN GIỮ LẠI và THUẾ GIỮ LẠI. Dưới đây là các tài khoản bổ sung, tùy thuộc vào nhu cầu kinh doanh, tôi khuyên bạn nên cân nhắc việc mở chúng:

Tiền mặt dự trữ

Hãy bắt đầu với việc tích lũy một ít tiền mặt, bởi vì đó là nơi khiến bạn hạnh phúc (cảm ơn Suze Orman). Tiền mặt dự trữ là một tài khoản có lãi suất cực kỳ thấp, bạn có thể sử dụng cho các trường hợp khẩn cấp ngắn hạn. Vào một thời điểm nhất định, lấy 50% trong tài khoản LỢI NHUẬN làm quỹ dùng trong trường hợp khẩn cấp không phải là hành động khôn ngoan, vì dòng tiền rất khó đoán. Một quý làm ăn tồi tệ sẽ không đóng góp nhiều vào tài khoản LỢI NHUẬN. Sau đó, bạn mất 50% cho việc chia lợi nhuận và bây giờ là tài khoản LỢI NHUẬN dự phòng có thể quá nhỏ để duy trì một doanh nghiệp lớn. Mỗi doanh nghiệp nên có tiền mặt dự trữ cho ba tháng, có nghĩa là, nếu không có doanh thu từ bán hàng, tất cả chi phí trong ba tháng (một quý) vẫn có thể được chi trả. Câu hỏi đặt ra là *khi nào* ngày đen tối của bạn sẽ đến (nhà cung cấp của bạn không hoạt động, khách hàng lớn nhất của bạn bị phá sản, nhân viên tốt nhất của bạn nghỉ việc để bắt đầu vận hành doanh nghiệp cạnh tranh trực tiếp với bạn và khách hàng của bạn quyết định đi cùng họ,...)? Tài khoản tiền mặt dự trữ được mở vì mục đích đó.

Khi thiết lập tài khoản tiền mặt dự trữ, bạn cũng *phải* thiết lập các quy tắc nhất định trong việc sử dụng nó. Ý tôi là, khi bạn gặp một tình huống tồi tệ và cần dùng số tiền này, bạn phải có hướng dẫn bằng văn bản về cách tiến hành. Ví dụ, nếu tiền được lấy ra do doanh số giảm, bạn sẽ chuẩn bị trước rằng bên cạnh việc chỉ cố gắng kiếm được nhiều tiền hơn, bạn cũng sẽ cắt giảm tất cả chi phí liên quan trong doanh nghiệp trong vòng hai tháng nếu mọi

thứ không được cải thiện. Rất ít người có kỷ luật để suy nghĩ rõ ràng hoặc hành động phù hợp trong thời gian khủng hoảng, và đó là lý do tại sao chúng ta lại ghi lại một loạt hướng dẫn đơn giản cho chính mình.

Ý tưởng đằng sau tiền mặt dữ trữ và toàn bộ phương pháp Profit First là để đưa ra quyết định tốt hơn, trước mọi cuộc khủng hoảng tiền tệ. Trong thực tế, động lực kinh doanh của bạn có thể không được cải thiện; nhưng quyết định của bạn sẽ tác động nhiều hơn nữa đến tình hình tài chính thực tế. Vì vậy, mục tiêu của tiền mặt dự trữ không phải để mua thời gian; mà là để cho bạn có đủ thời gian để giải quyết những thách thức không mong muốn. Nhưng bạn bắt buộc phải đưa ra những quyết định quan trọng sớm hơn, để doanh nghiệp của bạn không lâm vào cuộc khủng hoảng tiền mặt (bạn biết đấy, trở lại với Bẫy sinh tồn).

Tài khoản xuất, nhập kho

Đây là một tài khoản cho những lần mua nhiều hàng và để tài trợ cho việc lưu kho hàng hóa. Ví dụ, công ty lợp mái nhà của bạn tôi – JB, và công ty RoofDeck Solutions, Ltd. chuyên bán nguyên vật liệu, là nhà cung cấp của họ. JB phải dùng nhiều đinh ốc với bu lông cho mỗi đơn đặt hàng, thường là 50 hoặc 100 cái; nhưng nhà cung cấp của ông đòi hỏi một đơn hàng tối thiểu là 10.000 cái tại một thời điểm, điều này sẽ tiêu tốn của JB khoảng 5.000 đô-la. Mỗi công trình sẽ kéo dài 10 tháng hoặc lâu hơn, do đó, ông đã thiết lập một tài khoản dành cho các giao dịch mua hàng lớn và dành ra 1/20 (mỗi lần 250 đô-la) số tiền mà ông sẽ cần cho việc mua các nguyên vật liệu tiếp theo. Tại sao lại là 1/20? Bởi ông ấy biết mình sẽ cần nó cho đơn hàng tiếp theo, trong 10 tháng nữa và ông đang cũng sử dụng phương pháp Profit First vào ngày 10 và 25 hằng tháng. 10 tháng, hai lần một tháng, bằng 20 khoản phân bổ trước lần mua hàng tiếp theo. Bằng cách đó, JB có thể trả hết các hóa đơn khi đến hạn. Sau đó, khi phải huy động 5.000 đô-la cho đơn hàng tiếp theo, ông ấy đã sẵn sàng. Trong quá khứ, hóa đơn này đã khiến ông mất cảnh giác và ông phải cực khổ đấu tranh để trang trải chi phí. Bây giờ, ông ấy chỉ cần bỏ ra 250 đô-la để phân bổ cho tài khoản XUẤT – NHẬP KHO hai lần một tháng.

Tài khoản trung gian

Một số doanh nghiệp nhận được thu nhập từ khách hàng, thứ không được phân bổ cho tài khoản Lợi nhuận hoặc Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu. Đôi khi, bạn có thể cung cấp một dịch vụ hoặc một sản phẩm cho khách hàng với đúng giá (hoặc gần đúng),

và những lần khác bạn có thể được hoàn trả toàn bộ chi phí. Ví dụ, tôi đi công tác rất nhiều và trong hầu hết trường hợp, khách hàng của tôi sẽ thanh toán chi phí đi lại cho tôi. Thu nhập đó không được phân bổ để trả Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu hoặc thêm vào tài khoản Lợi nhuận của tôi. Đó là một khoản tiền trung gian và sẽ được chuyển trực tiếp vào tài khoản này, sau đó chuyển đến cho nhà cung cấp tương ứng để thanh toán hóa đơn. Nếu tôi đã trả trước hóa đơn, số tiền này được gửi vào tài khoản TRUNG GIAN và sau đó chuyển vào tài khoản CHI PHÍ VẬN HÀNH (vào ngày 10 hoặc 25 hằng tháng), tài khoản tôi dùng để thanh toán hóa đơn ban đầu. Nhân tiện, với tất cả các tài khoản nâng cao này, tên bạn đặt cho mỗi tài khoản hoàn toàn phụ thuộc vào bạn. Tôi gọi đây là tài khoản HOÀN TIỀN. Nếu bạn không muốn số tiền này chuyển vào tài khoản THU NHẬP, hãy đặt tài khoản này làm tài khoản vãng lai và chuyển số tiền được hoàn lại (hoặc trung gian) vào đó.

Tài khoản nguyên vật liệu

Nếu hầu hết doanh thu của bạn (như được chỉ định trong công cụ Đánh giá tức thì) là tổng thu nhập và ít hơn Doanh thu thực thì hầu hết thu nhập của bạn là doanh thu trung gian và hoạt động cốt lõi của doanh nghiệp cơ bản là quản lý hoạt động trung gian đó. Nếu trường hợp này xảy ra, hãy thiết lập tài khoản NGUYÊN VẬT LIỆU cho khoản tiền được phân bổ để mua nguyên vật liệu. Đừng phân bổ nó cho bất cứ hoạt động nào khác. (Không bao giờ!) Nếu vì lý do nào đó mà bạn còn lại tiền vào cuối quý (nói cách khác, bạn có lợi nhuận lớn hơn mong đợi), thì hãy chuyển số tiền đó vào tài khoản THU NHẬP và thực hiện phân bổ cho phù hợp. Tài khoản NGUYÊN VẬT LIỆU có cùng chức năng với tài khoản TRUNG GIAN, nhưng nó được chia ra riêng biệt để bạn biết mục đích duy nhất của nó là cho nguyên vật liệu.

Tài khoản Nhà thầu phụ/Hoa hồng

Nếu doanh nghiệp của bạn không mua nguyên vật liệu, nhưng thay vào đó sử dụng các nhà thầu hoặc nhân viên, hãy lập một tài khoản NHÀ THẦU PHỤ hoặc HOA HỒNG để phân bổ các khoản tiền trả cho những người đó. Làm tương tự như bạn đã làm với tài khoản NGUYÊN VẬT LIỆU, nhưng áp dụng nó cho các nhà thầu và các thành viên trong đội dựa trên hoa hồng. Trong trường hợp bạn vừa mua nguyên vật liệu, vừa sử dụng nhà thầu, hãy sử dụng cả hai tài khoản NGUYÊN VẬT LIỆU và NHÀ THẦU PHỤ.

Tài khoản Lương nhân viên

Tiền lương nhân viên có thể được dự đoán tương đối – nhân viên toàn thời gian thì trả lương theo tháng, nhân viên làm thêm giờ, bán thời gian, làm việc một số giờ trung bình trong một tuần thì trả lương theo ngày hoặc theo giờ. Điều này có nghĩa là bạn có thể xem tổng số tiền lương phải trả cho nhân viên của mình cộng với các khoản thuế biên chế bạn phải chịu và phân bổ tiền từ tài khoản THU NHẬP vào tài khoản LƯƠNG NHÂN VIÊN vào ngày 10 và 25 hằng tháng. Nếu bạn sử dụng dịch vụ tính tiền lương, hãy thiết lập chúng để liên kết với tài khoản này (không phải tài khoản CHI PHÍ VẬN HÀNH nhé).

Tài khoản trang thiết bị

Tương tự như tài khoản XUẤT – NHẬP KHO, tài khoản này dành cho các giao dịch mua hàng lớn mà bạn có thể cần phải thực hiện thêm trong quá trình kinh doanh, chẳng hạn như máy tính mới hoặc máy in 3D cao cấp. Ước tính số tiền bạn phải trả cho việc mua thiết bị, chia cho số tháng bạn phải tiết kiệm, chia số đó cho 2 và phân bổ số tiền đó vào ngày 10 và 25 hằng tháng để tích lũy đủ tiền cho những giao dịch mua hàng lớn.

Tài khoản nhỏ giọt

Tài khoản này dành cho những khoản tiền thanh toán trước để sử dụng dịch vụ và các khoản thanh toán trước cho công việc mà công ty bạn sẽ hoàn thành trong một khoảng thời gian dài cũng như cho những thứ bạn vẫn chưa sử dụng hết tài nguyên. Giả sử, khi nhận được một dự án lớn (xin chúc mừng), bạn nhận được 120.000 đô-la trả trước từ khách hàng cho công việc bạn sẽ hoàn thành mỗi tháng trong khoảng thời gian một năm. Điều đó có nghĩa là mỗi tháng, bạn sẽ kiếm được 10.000 đô-la. Vì vậy, khi bạn nhận được tấm séc đó, hãy chuyển 120.000 đô-la vào tài khoản NHỎ GIỌT, và sau đó tự động chuyển 10.000 đô-la vào tài khoản THU NHẬP mỗi tháng (hoặc tốt hơn nữa, 5.000 đô-la vào ngày 10 và 25 hằng tháng). Đừng động đến bất kỳ xu nào trong tài khoản NHỎ GIỌT. Bạn chỉ thực hiện phân bổ khi bạn dùng một phần số tiền – trong trường hợp này là chuyển 10.000 đô-la mỗi tháng vào tài khoản THU NHẬP.

Tài khoản NHỎ GIỌT sẽ giúp bạn quản lý dòng tiền thực tế của số tiền bạn kiếm được nhằm mục đích quản lý giá cả và chi phí của mình. Ví dụ, lao động làm việc sẽ được thanh toán hằng tháng. Tôi đã giúp bạn bè tại TravelQuest International ở Prescott, Arizona mở một tài khoản NHỎ GIỌT. Họ cung cấp cho khách hàng của mình những chuyến đi duy nhất trong đời, xem nhật

thực từ những địa điểm thuận lợi nhất trên thế giới, đến thăm Nam Cực để xem cực quang, để trải nghiệm không gian hấp dẫn ở ngoài không gian. Nhiều người đặt những chuyến đi này từ 5 năm trước, trong khi phần lớn các chi phí của công ty được dùng trong năm sự kiện diễn ra. Vì vậy, họ phải mở tài khoản NHỎ GIỌT.

Tài khoản tiền nhỏ

Hãy thiết lập một tài khoản ngân hàng và nhận một thẻ ghi nợ cho các giao dịch cần ít tiền mặt, chẳng hạn như bữa ăn trưa của khách hàng. Sau đó, phân bổ một khoản tiền thường xuyên từ tài khoản CHI PHÍ VẬN HÀNH sang tài khoản này. Bạn muốn hỏi về tôi ư? Tôi dành 100 đô-la mỗi hai tuần cho bản thân, và cho một vài nhân viên cần nó. Khoản tiền này bao gồm quà tặng, tiền ăn trưa và các khoản mua hàng hóa nhỏ khác. Xin lỗi, nếu tôi mua bằng tiền túi, chúng tôi có thể sẽ không có một bữa ăn tám món. Nếu tôi không lấy chúng từ tài khoản KHOẢN TIỀN NHỎ, lẽ nào tôi lại lấy tiền túi của tôi ư?

Tài khoản trả trước

Như tôi đã chia sẻ trong Chương 6, bạn có thể tiết kiệm một khoản tiền đáng kể bằng cách trả trước các dịch vụ. Chi phí bảo hiểm xe hơi sẽ ít hơn khi bạn trả tiền luôn cho sáu tháng thay vì trả hằng tháng, và một số dịch vụ sẽ giảm giá sâu hơn nếu bạn trả trước cả năm. Thiết lập một tài khoản đặc biệt để dành một khoản tiền cho các khoản thanh toán trước, để bạn có thể tận dụng lợi thế của các giao dịch đó khi chúng có sẵn. Nếu không nhận được khoản chiết khấu đó, thì bạn vẫn có đủ tiền để thanh toán dịch vụ cho vài tháng hoặc một năm, hãy trả trước để được giảm giá. Hầu hết doanh nghiệp sẽ vui lòng chấp nhận.

Tài khoản thuế bán hàng

Nếu doanh nghiệp của bạn thu thuế bán hàng, mỗi khoản thu từ thuế bán hàng sẽ được phân bổ ngay cho tài khoản này. Ví dụ: nếu bạn bán thứ gì đó với giá 100 đô-la và thuế bán hàng là 5%, bạn sẽ gửi 105 đô-la vào tài khoản THU NHẬP của mình. Trước tiên, hãy chuyển 5 đô-la vào tài khoản THUẾ BÁN HÀNG của bạn đã; sau đó thực hiện phân bổ với 100 đô-la còn lại. Về mặt pháp lý, thuế bán hàng thậm chí không phải là tiền của bạn; bạn chỉ hoạt động như một đại lý thu mua cho Chính phủ, vì vậy đừng bao giờ coi đó là thu nhập. Chỉ cần vỗ mạnh vào đầu và bảo đó là thuế bán hàng và chuyển nó cho nhà vua (Chính phủ).

Bảng 4 là những tài khoản riêng của tôi. Những tài khoản đã được mở, tất nhiên là số dư không phải là con số thật của tôi. Nhưng chúng cho thấy một sự khác biệt rất điển hình của tiền mặt, và tên của các tài khoản là tên thật tôi đã đặt cho các tài khoản. Bên cạnh mỗi cái tên, tôi đặt một trong hai thứ: số tiền hoặc tỷ lệ phần trăm tôi chuyển vào mỗi tài khoản tại thời điểm phân bổ (ngày 10 và 25 hằng tháng). Tôi đã đặt TAP trong dấu ngoặc, con số mà tôi đang hướng tới cho tài khoản đó. Bạn cũng nên làm như vậy.

NGÂN HÀNG 1 (CHO VIỆC VẬN HÀNH DOANH NGHIỆP)		
TÊN	**TÀI KHOẢN**	**SỐ DƯ**
Thu nhập	**3942	13.432,23 đô-la
Lợi nhuận 15% (TAP 18%)	**2868	0.00 đô-la
Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu 31% (TAP32%)	**0407	4.881,88 đô-la
Thuế nộp cho Chính phủ 15%	**4365	0.00 đô-la
Chi phí vận hành 39% (TAP 35%)	**5764	3.676,18 đô-la
Khoản tiền nhỏ 75 đô-la	**4416	142,66 đô-la
Lương nhân viên 1.500 đô-la	**8210	1.845,46 đô-la
Hoàn trả 0%	**4247	212,58 đô-la
Nhỏ giọt 0%	**8264	27.500,00 đô-la

NGÂN HÀNG 2 (KHÔNG CẢM DỖ)		
TÊN	**TÀI KHOẢN**	**SỐ DƯ**
Lợi nhuận giữ lại	**1111	14.812,11 đô-la
Thuế giữ lại	**2222	5.543,91 đô-la
Tiền mặt dự trữ	**3333	10.000 đô-la

Bảng 4: Các tài khoản của Mike

Nhìn vào các con số, tôi có thể thấy ngay lập tức về vị thế của doanh nghiệp mình. Tôi có thể áp dụng Đánh giá tức thì bất kỳ lúc nào. Với mục đích của ví dụ này, tôi đặt thu nhập cá nhân hằng tháng theo yêu cầu của tôi ở mức 10.000 đô-la mỗi tháng.

Từ đó, tôi có thể tính ngay tổng thu nhập doanh nghiệp mà tôi cần phải thực hiện giữa mỗi kỳ phân bổ là bao nhiêu.

VIẾT QUY TRÌNH

Tạo một trang tài liệu để xác định chức năng của mỗi tài khoản. Giải thích mục đích của mỗi tài khoản và các quy trình mà bạn sẽ làm theo. Ví dụ: ghi ra vào ngày 10 và 25 của tháng, tất cả số tiền trong tài khoản THU NHẬP của bạn sẽ được phân phối cho các tài khoản LỢI NHUẬN, LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU, THUẾ và CHI PHÍ VẬN HÀNH dựa trên tỷ lệ phần trăm tương ứng. Sau đó, ghi ra số tiền cụ thể, ví dụ: chuyển 75 đô-la sang tài khoản KHOẢN TIỀN NHỎ và 1.500 đô-la sang tài khoản LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU NHÂN VIÊN từ tài khoản CHI PHÍ VẬN HÀNH. Cuối cùng, tổng số tiền trong tài khoản LỢI NHUẬN và THUẾ của Ngân hàng 1 được chuyển cho tài khoản tương ứng tại Ngân hàng 2.

Quá trình này là cả một hệ thống, vì vậy nó cần được ghi lại. Kế toán viên của bạn có thể phải lấy nó cho bạn; nếu không thì bạn có thể quên các quy tắc mình đã thiết lập cho tài khoản của mình chỉ sau một đêm quá chén. Ôi trời, có thể bạn sẽ phân bổ tất cả số tiền của mình cho một câu lạc bộ hâm mộ mà bạn là thành viên duy nhất.

ĐỪNG TẬP TRUNG VÀO "CHI PHÍ HẰNG THÁNG"

"Chi phí hằng tháng" nổi tiếng là một sự phân tâm. Nó nằm ở đó với việc phát lại bộ phim *Jersey Shore*. Chi phí hằng tháng là một phần còn lại của tâm lý GAAP, nó chỉ cho chúng ta biết con số mình cần mỗi tháng để duy trì hoạt động của doanh nghiệp. Và điều đó thật vô lý. Bạn đoán chi phí hằng tháng là trọng tâm – chi phí chứ không phải lợi nhuận. Khái niệm "chi phí hằng tháng" làm cho bạn tập trung vào chi phí và làm tất cả mọi thứ có thể để kiếm đủ tiền trang trải mọi chi phí của bạn với doanh số bán hàng đủ. Nói cách khác, chúng ta đã đặt chi phí lên hàng đầu và làm cho mục tiêu của doanh nghiệp trở thành kiếm tiền để trang trải chi phí, chứ không phải để nâng cao lợi nhuận. Bạn có thể nói về Bẫy sinh tồn không? Ừm. Tôi biết bạn có thể.

Bạn tập trung vào cái gì thì sẽ nhận được cái đó, vì vậy, hãy ngừng tập trung vào chi phí. Hãy tập trung vào lợi nhuận, và các chi phí sẽ tự động được trả. Thắt chặt chi phí hằng tháng. Thay vào đó, hãy tập trung vào Thu nhập cần thiết cho sự phân bổ (Required Income for Allocation – RIFA). Đây là số tiền bạn phải gửi vào ngân hàng vào ngày 10 và 25 hằng tháng để duy trì sức khỏe doanh nghiệp, để trả cho chính bạn số tiền mà bạn muốn nhận từ doanh nghiệp và để thu về được lợi nhuận xứng đáng. Trong một

thời gian dài.

Đối tác kinh doanh của tôi, Obi-Ron Kenobi (tôi thích đặt biệt danh cho mọi người), dạy một phương pháp đơn giản để đạt được điều này. Lấy thu nhập cá nhân cần thiết hằng tháng của bạn và chia cho 2, vì bạn đang thực hiện thanh toán hai lần một tháng. Sau đó, chia số đó theo phần trăm được phân bổ trong mục Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu. Sử dụng số tiền (đã được thực hiện) trong Bảng 4, tôi sẽ chia 5.000 đô-la cho 0,31. Kết quả chỉ là trên 16.000 đô-la trong thu nhập của doanh nghiệp, nghĩa là đến ngày 10 và 25 hằng tháng, tôi cần thu thập và gửi khoảng 16.000 đô-la vào tài khoản THU NHẬP để trang trải, vận hành công ty. Nó thật sự đơn giản.

Có 24 lần phân bổ mỗi năm. Vì vậy, để tính số tiền hằng năm, hãy nhân 16.000 đô-la với 24 và bạn sẽ tính được thu nhập hằng năm cần thiết của doanh nghiệp, mà trong trường hợp này là 384.000 đô-la. Nếu muốn nhận mức lương 5.000 đô-la mỗi tháng, bạn cần phải làm ra 384.000 đô-la và tất nhiên là hoạt động theo tỷ lệ phân bổ đã được chỉ định.

Vì vậy, khi tôi nhìn vào tài khoản THU NHẬP (ở trên), tôi biết ngay mình hiện đang bị thiếu tới 3.000 đô-la và tôi cần phải tiếp tục bán hàng. Hai tuần một lần, tài khoản THU NHẬP sẽ giảm xuống khi phân bổ cho các tài khoản khác và tôi cần phải kiếm về cho nó 16.000 đô-la hoặc nhiều hơn. Đúng, có một chút thay đổi đáng mừng trong tài khoản NHỎ GIỌT của tôi; nhưng số tiền đó là cho các dịch vụ mà tôi sẽ trả trong vòng 12 tháng nữa, vì vậy, nó sẽ chỉ chiếm khoảng 1.000 đô-la cho mỗi kỳ phân bổ. Sử dụng hệ thống này, doanh số bán hàng tối thiểu của tôi trở nên rất, rất rõ ràng.

KHI DOANH NGHIỆP CÓ NHIỀU HƠN MỘT CHỦ SỞ HỮU

Chỉ cần biết thêm một điều nữa về Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu: Nếu bạn có một đối tác hoặc nhiều đối tác cũng đang được trả tiền, bạn cần phải tính tổng yêu cầu thu nhập cho chủ sở hữu. Vì vậy, nếu bạn cần 10.000 đô-la một tháng và đối tác của bạn cũng cần 10.000 đô-la, tổng số tiền phải trả cho chủ sở hữu sẽ là 20.000 đô-la mỗi tháng. Chia số đó cho 2, sau đó chia tiếp cho 0,31, và bạn sẽ tính được RIFA là hơn 32.000 đô-la.

TẠI SAO LỢI NHUẬN VÀ THUẾ LÀ 0 ĐÔ-LA Ở NGÂN HÀNG 1

Bạn cũng có thể nhận thấy tài khoản LỢI NHUẬN (15%) ở ngân hàng 1 bằng 0. Đơn giản đó là một tài khoản để giữ tiền trong một

hoặc hai ngày. Tiền được phân bổ từ tài khoản THU NHẬP và chuyển sang tài khoản LỢI NHUẬN (15%) tại ngân hàng 1. Sau đó, trong cùng ngày, tôi bắt đầu chuyển tiền vào ngân hàng 2: rút toàn bộ số tiền đó ra khỏi tài khoản LỢI NHUẬN (15%) tại ngân hàng 1 và chuyển vào tài khoản LỢI NHUẬN GIỮ LẠI tại ngân hàng 2. Đó là nơi mà lợi nhuận được tích lũy. Và tôi có thể thấy mình sẽ có một khoản tiền thưởng thật sự cao vào cuối quý này đấy: hơn 7.000 đô-la. Đây là một phép tính đơn giản: 14.812,11 nhân với 50%. Ồ!

Điều này cũng được áp dụng cho tài khoản THUẾ (15%). Phân bổ và sau đó loại bỏ sự cám dỗ ngay lập tức.

Ngoài ra, bạn có thể nhận ra không có dòng "tổng số" được hiển thị trong bảng. Không phải tất cả tài khoản đều được tự động tính toán để hiển thị tổng số dư. Nhiều ngân hàng làm điều này vì sự tiện lợi của bạn, nhưng tôi đề nghị bạn vô hiệu hóa tùy chọn này (nếu có thể). Tổng số tiền của tất cả tài khoản cho thấy tất cả số tiền trên một "đĩa lớn" một lần nữa – đây chính xác là điều chúng ta muốn tránh. Nhìn vào tổng số tiền sẽ làm tâm trí của bạn rối bời, vì vậy, đừng làm như thế.

TĂNG VỐN

Thêm tiền là một nỗ lực đầy rủi ro. Tôi thường không khuyến khích việc này, trừ khi bạn thật sự tin một khoản đầu tư tiền mặt sẽ mang lại nhiều lợi nhuận hơn. Làm thế nào bạn biết được liệu một khoản đầu tư sẽ mang lại lợi nhuận nhiều hơn hay không? Bạn sẽ chỉ biết điều đó nếu bạn đã có lợi nhuận. Hãy kiếm lời trước đã và khi bạn đã biết chính xác những yếu tố giúp doanh nghiệp của bạn đang kiếm được lợi nhuận, thì bạn có thể xem xét việc sử dụng tiền mặt bên ngoài để phát triển những gì bạn đang làm. Có rất nhiều thứ đáng cân nhắc hơn thế, nhưng lợi nhuận là một yêu cầu cơ bản. Ngoài ra, tôi hy vọng bạn sẽ nói chuyện với một chuyên gia kế toán hoặc chuyên gia tài chính, người hiểu được việc tăng thêm tiền trước khi tìm kiếm tiền.

Nếu tăng vốn, bạn cần phải áp dụng một phương pháp nâng cao nhanh chóng với Profit First. Bạn đoán xem, đó là thiết lập một tài khoản khác. Tên tài khoản này là VỐN BÊN NGOÀI. Tất cả số tiền chuyển đến đó được sử dụng theo lịch trình và như được quy định với việc sử dụng các quỹ bạn đã đồng ý với nhà đầu tư. Nếu các động lực của doanh nghiệp thay đổi, và có cách sử dụng các quỹ tốt hơn, thì bạn sẽ đồng ý với một kế hoạch mới với nhà đầu tư. Và nếu bạn không cần tiền, thì nó vẫn sẽ ở đó cho đến khi được sử

dụng vào đúng thời điểm. Trên thực tế, TSheets, một công ty phần mềm theo dõi thời gian với tốc độ phát triển đã làm điều y hệt. Matt Ritter, đồng sáng lập, đã gây được quỹ 15 triệu đô-la cho công ty của ông. Ông nhận được tiền, để nó ở đó và chỉ sử dụng khi có cơ hội thích hợp, vào đúng thời điểm để phát triển những lĩnh vực đã đem lại nhuận cao cho công ty.

Lưu ý: Mọi điều trong phần này cũng được áp dụng cho các khoản vay. Hãy chờ cho đến khi bạn có lợi nhuận, và sau đó sử dụng chúng để phát triển hơn nữa.

CÁCH XÁC ĐỊNH KHẢ NĂNG THUÊ THÊM NHÂN VIÊN MỚI

Có một công thức thật sự đơn giản để xác định liệu bạn có đủ khả để thuê thêm nhân viên mới hay không, hoặc xác định doanh nghiệp của bạn hiện đang thiếu hay đang thừa nhân viên. Đối với mỗi nhân viên làm việc toàn thời gian, công ty của bạn sẽ tạo doanh thu thực từ 150.000-250.000 đô-la (có thể nhiều hơn, nhưng đây là mức tối thiểu). Vì vậy, nếu bạn muốn có một công ty trị giá hàng triệu đô-la, bạn nên biết mình có thể đủ khả năng để thuê từ bốn đến sáu nhân viên (kể cả bạn). Đây chỉ là một con số gần đúng; mỗi doanh nghiệp lại có những con số khác nhau. Nhưng đừng sử dụng vị thế đặc biệt của bạn như một cái cớ để thuê nhiều người hơn. Sự hiệu quả luôn là mục tiêu hàng đầu. Luôn luôn là vậy. Đừng thuê anh, em họ của chồng bạn, những người thiếu may mắn và "không thể làm việc thật sự". Cũng đừng tìm kiếm vị trí nào đó cho những đứa trẻ xuất sắc và có rất nhiều ý tưởng tuyệt vời mà bạn có thể sử dụng,… vào một ngày nào đó. Bây giờ bạn là người "chủ chốt", bạn nhớ chứ? Trước tiên, bạn phải kiếm lời đã. Và đó là lý do tại sao bạn buộc phải cẩn thận với những chi phí của mình.

Và hãy nhớ rằng, chúng ta đang nói về Doanh thu thực, chứ không phải là tổng thu nhập. Trừ chi phí nguyên vật liệu và các chi phí nhà thầu phụ của bạn *trước khi* chia chúng cho những con số kỳ diệu để tính số nhân viên lý tưởng của bạn.

Một lần nữa, đây không phải là một hệ thống chính xác, hoàn hảo, nhưng nó sẽ mang đến cho bạn một sự hiểu biết thực tế và rõ ràng hơn về ý nghĩa của việc thừa hoặc thiếu nhân viên. Lý do những con số này không hoàn hảo là do chi phí lao động thay đổi rất nhiều. Một anh chàng làm món khoai tây chiên tại McDonald's sẽ kiếm được ít hơn rất nhiều so với người phụ nữ đã thiết kế ra chiếc điện thoại thông minh thế hệ tiếp theo. Trong ví dụ này, lao động giá rẻ ít tốn kém hơn thì cũng có ít tác động hơn đến thu nhập.

Chàng trai đó chỉ làm việc không có ham muốn cao là bán khoai tây chiên, nhưng vị kỹ sư kia sẽ tạo ra một dòng sản phẩm hoàn toàn mới và cả thu nhập nữa.

Theo Greg Crabtree, tác giả của cuốn *Những con số đơn giản, Nói chuyện thẳng thắn, Lợi nhuận lớn*, doanh thu thực của bạn phải gấp 2,5 lần tổng chi phí nhân công nếu bạn đang điều hành một doanh nghiệp công nghệ cao. Điều này là do ngành công nghệ đòi hỏi phải có những lao động chất lượng cao (những người được đào tạo bài bản và có ảnh hưởng lớn đến doanh thu). Mặt khác, nếu bạn ở trong một lĩnh vực lao động giá rẻ, chẳng hạn như nhà hàng thức ăn nhanh mà tôi đã sử dụng ở trên, thì doanh thu thực của bạn phải gấp bốn lần tổng chi phí nhân công của bạn.

Ví dụ: bạn là nhà sản xuất với Doanh thu thực là 6 triệu đô-la. Nếu bạn thuê lao động giá rẻ, chẳng hạn như nhân viên dây chuyền lắp ráp, bạn sẽ lấy 6 triệu đô-la chia cho bốn và có được 1,5 triệu đô-la. Điều này có nghĩa là tổng chi phí lao động của bạn (những người trong nhà máy và những người trong văn phòng) không nên vượt quá 1,5 triệu đô-la. Và nếu bạn là một nhà sản xuất với Doanh thu thực là 6 triệu đô-la nhưng bạn lại sử dụng lao động chất lượng cao, chẳng hạn như các nhà khoa học và nhân viên kỹ thuật, bạn sẽ lấy 6 triệu đô-la chia cho 2,5 để có tổng chi phí lao động là 2,4 triệu đô-la.

CHIẾN THUẬT QUYỀN LỰC TỐI THIỂU

Một số chiến lược Profit First nâng cao chỉ đòi hỏi ít thời gian nhưng lại rất hiệu quả. Tôi liên tục tinh chỉnh và cải tiến hệ thống của mình, vì vậy, nếu bạn muốn biết về những khám phá mới nhất của mình, và chia sẻ chúng, hãy ghé thăm blog của tôi tại Mike Michalowicz. com. Đây là những mục yêu thích của tôi (cho đến nay):

Tiền của Chính phủ

Thật dễ dàng để "mượn tiền" từ tài khoản THUẾ của chúng ta. (Nó thật sự là ăn cắp, nhưng chắc bạn không cần tôi nói với bạn điều đó đâu nhỉ. Rất tiếc, tôi lại lỡ nói mất rồi.) Tiền vẫn cứ ở đó, chế nhạo chúng ta vì chúng ta không có đồng nào để trang trải chi phí. Khi rút tiền từ tài khoản THUẾ, chúng ta sẽ không cảm thấy đau đớn ngay lúc đó. Nhưng khi thời gian nộp thuế đến, chúng ta có thể gặp rắc rối lớn đấy. Vì thuế nhiều hơn số tiền chúng ta có, nên chúng ta phải trả tiền lãi và có thể là tiền phạt đối với số tiền chúng ta nợ.

Một chiến thuật thông minh là chuyển tài khoản này sang ngân hàng thứ ba mà bạn không thể thấy, sau đó đổi tên tài khoản thuế thành TIỀN CỦA CHÍNH PHỦ Bây giờ, tôi nghĩ bạn cũng như tôi thôi, bạn sẽ không muốn "lấy cắp tiền của Chính phủ" đâu, hơn là bạn có thể "vay tiền từ tài khoản THUẾ".

Tài khoản ẩn

Theo như câu nói "xa mặt, cách lòng", thì bạn sẽ ít khi chuyển hoặc rút tiền từ những tài khoản mà bạn không thể nhìn thấy chúng. Một số ngân hàng cho phép bạn "ẩn" tài khoản để bạn không thể nhìn thấy chúng trong lần đăng nhập đầu tiên vào ngân hàng trực tuyến. Hãy thử ẩn tất cả tài khoản của bạn, trừ tài khoản CHI PHÍ VẬN HÀNH. Bạn vẫn có thể giải ngân và áp dụng chiến thuật này cho toàn bộ phương pháp Dòng tiền gắn liện lợi nhuận; nó có nghĩa là bây giờ bạn sẽ không xem xét các tài khoản khác khi đưa ra quyết định chi tiêu nữa.

Tài khoản thu nhập ngoài

Có khả năng là khi doanh nghiệp của bạn phát triển, bạn sẽ mở thêm nhiều tài khoản thu nhập khác. Bạn có thể có một tài khoản PayPal để thu tiền, hoặc một tài khoản điện toán cho kinh doanh quốc tế hoặc chuyển khoản trong vùng. Thách thức với các tài khoản này là bạn có thể bắt đầu xem chúng như là tài khoản "phụ", giống như những khoản tiền nhỏ bổ sung. Nhưng không phải vậy. Chúng là một phần doanh thu của bạn và bạn cần đảm bảo mình sẽ bảo vệ và phân bổ các khoản tiền này giống như bất kỳ khoản tiền gửi nào gửi vào tài khoản ngân hàng chính. Đối với chiến thuật này, hãy thiết lập tất cả các tài khoản thu nhập bên ngoài sao cho các khoản thu nhập sẽ được chuyển vào tài khoản THU NHẬP của bạn. Một số ngân hàng sẽ cho phép bạn thiết lập chế độ chuyển khoản tự động cho tổng số dư trong tài khoản bên ngoài. Đó là ý tưởng hay, miễn là bạn giữ lại số dư tối thiểu để không phải trả thêm các phí quản lý phụ khác.

Nếu bạn không thể thiết lập chế độ tự động, chỉ cần chuyển tiền vào tài khoản THU NHẬP khi bạn thực hiện phân bổ mỗi hai tuần. Chỉ cần lưu ý rằng những lần chuyển khoản này có thể mất vài ngày, vì vậy bạn sẽ không có tiền trong tài khoản THU NHẬP ngay lập tức và sẽ phải chờ đến thời kỳ phân bổ tiếp theo để chuyển tiền đến tất cả các tài khoản cá nhân.

Kiểm tra tài khoản

Để theo dõi các tài khoản của bạn, hãy thiết lập thông báo tự động cho các tài khoản chính qua e-mail hoặc tin nhắn. Yêu cầu ngân hàng báo cáo số dư của tài khoản THU NHẬP và tài khoản CHI PHÍ VẬN HÀNH cho bạn vào ngày 10 (khi tất cả số tiền của bạn đã được tích lũy) và 15 (khi tất cả số tiền của bạn đã được phân bổ và tất cả chi phiếu đã được gửi đi); một lần nữa vào ngày 25 và 30. Thiết lập một thông báo hằng ngày về số dư trong tài khoản KHOẢN TIỀN NHỎ. Và kiểm tra các tài khoản khác theo cách thủ công.

Những báo cáo nhanh này sẽ đảm bảo bạn có nhận thức sâu sắc về dòng tiền trong tài khoản THU NHẬP và những gì có sẵn để vận hành doanh nghiệp (tài khoản CHI PHÍ VẬN HÀNH) và trong chi tiêu trong hạn mức (tài khoản KHOẢN TIỀN NHỎ).

Séc ngân hàng

Chúng ta biết rằng khoản thanh toán đã hoàn thành, nhưng chúng ta vẫn nghĩ số tiền đó là của mình. Và đôi khi, chúng ta quên mình đã viết séc. Xin chào, bạn không có đủ tiền đâu, bạn chỉ có một tấm vé để xuống chín tầng địa ngục thôi. Kỹ thuật này sẽ thay đổi điều đó ngay lập tức. Thay vì thanh toán bằng séc viết bằng tay và bằng thư, hãy trả bằng séc của ngân hàng.

Nó còn được gọi là thanh toán ngân hàng, ngân hàng của bạn sẽ nhanh chóng xử lý những tấm séc đó. Quan trọng hơn, ngân hàng sẽ trừ tiền cho mỗi tấm séc mà bạn "viết" ngay lập tức. Bằng cách này, bạn biết tiền sẽ ra đi mãi mãi, ngay khi bạn tiến hành thanh toán.

Vâng, ngân hàng kiếm tiền từ việc chuyển đổi tiền tệ và bạn có thể mất bất kỳ khoản lãi nào bạn kiếm được trong vài ngày qua, để nhà cung cấp có thể nhận và xử lý các khoản thanh toán. Nhưng "Có ai quan tâm đâu chứ?" Nếu bạn quản lý hàng trăm triệu hoặc hàng tỷ đô-la bằng cách viết séc và chuyển tiền thủ công, đó là một chiến lược tốt để giữ tiền của bạn trong một vài ngày vì lãi suất thu được từ việc vận hành vốn của bạn là khá nhiều, dù chỉ trong vài ngày. Nhưng đối với hầu hết doanh nhân, lợi ích thu được từ việc chuyển đổi tiền tệ là không đáng kể, thường là khoảng 5 đô-la mỗi năm, và bạn sẽ chi tiêu nhiều hơn thế cho tiền bưu phí để gửi các khoản thanh toán của bạn! Vì vậy, tại sao không để ngân hàng làm công việc này?

HÀNH ĐỘNG: KẾ HOẠCH NÂNG CAO

Chọn một trong những chiến thuật nâng cao hoặc các chiến lược chi tiết trong chương này và thêm nó vào danh sách công việc của bạn trong sáu tháng tiếp theo, kể từ bây giờ. Nó có vẻ ngớ ngẩn khi bạn thêm một mục công việc cần làm cho đến nay, nhưng nếu không giám sát nó, bạn có thể sẽ quên rằng có những chiến lược nâng cao có thể giúp bạn chuyển phương pháp Profit First và công ty của bạn đến cấp độ cao hơn.

Chương 10
LỐI SỐNG PROFIT FIRST

"Khi đã kiếm đủ tiền, bạn không phải lên kế hoạch chi tiêu nữa."

Trong Chương 6, tôi đã chia sẻ một số đổi mới của tôi từ Jorge, đồng sáng lập và chủ sở hữu của công ty Specialied ECU Repair. Đến phút cuối của cuộc trò chuyện, ông đã khiến tôi hơi thất vọng. Tôi phải thừa nhận, quái vật tiết kiệm trong tôi ban đầu đã bác bỏ bình luận của Jorge. Nhưng Jorge là cạ cứng của tôi trong trò lướt ván diều, vì vậy, tôi đã im lặng trong khi ông giải thích ý của mình.

"Mẹ tôi có một công việc tốt – người điều hành trong cửa hàng dược", Jorge bắt đầu. "Một thời gian dài trước đây, khi tôi còn học đại học, chúng tôi đi mua sắm ở Bed Bath Beyond. Bà đã mua sắm điên cuồng. Vì tôi có khoảng 60 đô-la trong tài khoản ngân hàng của mình vào thời điểm đó và tôi không thể tưởng tượng được tại sao bà lại mua nhiều đồ như vậy, tôi đã hỏi: 'Mẹ có bao giờ lên kế hoạch chi tiêu cho những thứ mẹ mua không?' Và bà trả lời: 'Khi đã kiếm đủ tiền, con không phải lên kế hoạch chi tiêu nữa.'"

"Nó có vẻ không đúng lắm, nhưng vì sử dụng phương pháp Profit First, nên tôi không phải vạch ra quá nhiều kế hoạch cho việc chi tiêu", Jorge tiếp tục. "Khi đi nghỉ mát, chúng tôi làm mọi thứ mình muốn. Chúng tôi không điên đâu nhé; chúng tôi không ở trong khách sạn Bốn Mùa. Nhưng chúng tôi đi đến những nơi chúng tôi muốn, thử bất cứ thứ gì chúng tôi thích. Chúng tôi không bao giờ nghĩ liệu *chúng tôi* có đủ tiền hay không? Tôi không phải là một triệu phú, nhưng vì tôi áp dụng phương pháp Profit First, nên tôi không phải kìm chế bản thân khi đi du lịch, hoặc chi tiêu bằng số tiền mà mình làm ra."

À, tôi hiểu rồi. Trong trường hợp này, kế hoạch chi tiêu là một hạn chế. Và khi nói đến Profit First, chúng ta đã thực hiện rất nhiều sự hạn chế (có lợi) để giúp doanh nghiệp có lợi nhuận. Nhưng khi có lợi nhuận, kiếm được tiền rồi thì đó là tiền thưởng, những giới hạn sẽ bị phá bỏ.

Cũng giống tôi, Jorge không thích sử dụng thẻ tín dụng. Bởi vì cũng làm theo phương pháp Profit First, nên ông ấy không phải hạn chế bản thân. Ông và José chỉ đơn giản theo dõi doanh thu, và khi chúng vượt qua mức tối thiểu mỗi tháng, thì họ vẫn biết rằng tất cả sẽ ổn thôi. Họ đã tạo ra một phong cách sống họ yêu thích, và họ có thể thỏa mãn lối sống xa hoa của mình bởi họ biết việc sử dụng số tiền mình kiếm được không chỉ làm họ thỏa mãn, mà còn cho họ thấy doanh nghiệp của họ vẫn có thể tiếp tục phát triển mà không có số tiền đó.

Phương pháp Profit First giúp bạn tạo ra phong cách sống mà bạn muốn, ngay cả khi bạn chỉ mới bắt đầu hệ thống. Laurie Dutcher, CEO, kế toán và chủ sở hữu của Secretly Spoiled, một công ty bắt đầu sử dụng phương pháp Profit First từ ba năm trước, chia sẻ với tôi rằng cô ấy cùng gia đình đã hưởng thụ kỳ nghỉ đầu tiên tại Disneyland bằng cách sử dụng số lợi nhuận hằng quý đầu tiên của mình (từ 2 năm 9 tháng trước). Một mẫu người loại A, như Laurie, đã đầu tư mọi thứ cô có vào doanh nghiệp của mình – hầu hết thời gian và toàn bộ doanh thu của cô.

Laurie nói với tôi: "Tôi đã sống một cách chật vật, thậm chí tôi còn không hề nhận lương."

Tất cả đã thay đổi ngay khi Laurie bắt đầu đưa Profit First vào hệ thống của cô. Trong vài tháng, tình hình tài chính cá nhân của cô đã ổn định; và khi khoản lợi nhuận hằng quý đầu tiên của cô xuất hiện, cô đã có đủ tiền để đưa gia đình đi nghỉ tại Disneyland.

"Chuyến đi đó thật tuyệt vời và chúng tôi đã đi thêm một vài chuyến đi nữa," Laurie nói. "Nhưng điều đó thật sự làm tôi ngạc nhiên, tôi đã nghĩ dồn tất cả số tiền của mình vào doanh nghiệp là cách duy nhất để làm cho nó phát triển, nhưng doanh nghiệp của tôi thật sự bắt đầu *phát triển nhanh hơn* từ khi tôi trả tiền cho chính bản thân mình và tập trung vào phương pháp Profit First!"

Giống như rất nhiều người trong chúng ta từng "làm bất cứ điều gì" để xây dựng doanh nghiệp của mình (bao gồm cả việc không trả lương cho bản thân và trì hoãn lợi nhuận vô thời hạn), Laurie đã phải học cách cho phép mình sử dụng số tiền khó kiếm được

không chỉ để trả lương cho chính bản thân mà còn để tận hưởng cuộc sống – chu cấp gia đình, nâng cao chất lượng cuộc sống của họ và tạo ra một cuộc sống với những khoảnh khắc đáng trân trọng. Doanh nghiệp không còn là một con quái vật ngốn tiền nữa. Nó đã nói với Laurie và gia đình của cô: "Đi du lịch thôi!", khi họ đang lái xe đến Disneyland lần thứ bảy. Chẳng có ai chán nơi đó đâu.

Điều này sẽ không khiến bạn sốc: mọi thứ bạn vừa học được về việc tạo ra một doanh nghiệp sử dụng phương pháp Profit First cũng áp dụng được cho cuộc sống cá nhân của bạn. Ý tôi là, nếu bạn nghĩ sống một cuộc đời cũng giống như đang điều hành một công ty. Bạn sẽ tạo thu nhập và tiêu tiền. Thu nhập của bạn có thể thay đổi theo thời gian. Bạn không bao giờ biết khi nào một cuộc khủng hoảng sẽ ập đến và ngốn hết tiền trong tài khoản ngân hàng của bạn. Và bạn có một tầm nhìn cho cuộc sống của mình, giống như bạn có một tầm nhìn cho doanh nghiệp của mình vậy – đó là, trước khi đọc cuốn sách này, bạn có thể đã nghĩ mình sẽ thắng xổ số hoặc may mắn từ trên trời rơi xuống.

Bây giờ, bạn sẽ biết rõ hơn. Bạn biết rằng để tiết kiệm đủ tiền cho những trường hợp bất ngờ và kỷ niệm những khoảnh khắc vui tươi của cuộc sống, bạn cần phải tạo ra lợi nhuận từ số tiền đó, trước khi bạn dùng nó vào những việc khác. Bạn cũng biết một chiếc "đĩa nhỏ" hơn sẽ giúp bạn bỏ đi lối sống xa xỉ và tập trung vào những gì quan trọng nhất đối với bạn và tìm ra những giải pháp sáng tạo, thú vị để có được những gì bạn muốn. Và bạn nên biết rằng tầm nhìn về cuộc sống của bạn không phải xoay quanh vận may hay số phận – nó có thể được tạo dựng, không phải với 2 đô-la cho quả bóng quyền năng, mà là một sự thay đổi đơn giản trong thói quen và được thực hiện liên tục.

Bạn biết gì không? Đó là một vấn đề rất lớn. Bạn tạo ra phép màu, đó chính là doanh nghiệp của bạn. Và bây giờ, bằng cách thực hiện phương pháp Profit First, bạn đã đảm bảo đó là một phép màu kỳ diệu – không chỉ về lợi nhuận mà còn về những tác động tích cực mà doanh nghiệp của bạn sẽ tạo ra trên toàn thế giới.

LỐI SỐNG PROFIT FIRST

Mục tiêu cuối cùng của lối sống Profit First là tự do tài chính, mà tôi định nghĩa là làm điều bạn chọn bất cứ khi nào bạn quyết định. Điều đó sẽ thay đổi theo thời gian. Jorge và José đã sử dụng số tiền (phân phối lợi nhuận) đầu tiên họ kiếm được để đi du lịch ở Trung Mỹ, Canada, châu Âu và Úc. Hôm nay, sự lựa chọn của họ là

khác nhau. Jorge vẫn thích những chuyến phiêu lưu, nhưng ông ấy tập trung hơn vào việc giúp vợ hoàn thành bằng Luật và vượt qua kỳ thi. Cộng sự của ông ấy, ông José, thì tập trung vào việc mua và cải tạo một ngôi nhà đẹp tuyệt vời cho gia đình mình. Tự do tài chính có nghĩa là bạn đã đạt đến mức mà số tiền bạn tiết kiệm đủ để hỗ trợ cho lối sống của bạn và tiếp tục phát triển. Con đường dẫn đến tự do tài chính được mở ra với những thói quen đơn giản và thay đổi nhỏ, những thứ đã được hệ thống hóa và áp dụng cho cả vấn đề tài chính doanh nghiệp và cá nhân.

Bây giờ, tôi không viết cuốn sách này để dạy cho bạn về ngân sách gia đình hoặc tài khoản 401(k) của bạn nữa, nhưng tôi biết điều này: Nếu bạn sở hữu một doanh nghiệp, thì sức khỏe tài chính cá nhân của bạn sẽ gắn liền với sức khỏe tài chính của doanh nghiệp bạn. Trên thực tế, sự so sánh rằng doanh nghiệp là đứa con của bạn chỉ chính xác một phần. Một sự so sánh tốt hơn là doanh nghiệp là anh em sinh đôi của bạn. Để rời khỏi doanh nghiệp của mình là rất khó khăn, và ngay cả khi bạn làm điều đó thành công, bạn vẫn luôn luôn nghĩ về nó.

Nó như tri kỷ của bạn vậy, vì thế, bạn cần phải áp dụng mọi thứ bạn đang làm (và lên kế hoạch) để đưa doanh nghiệp của mình tới lối sống Profit First.

1. Đối mặt với thực tế. Bước này sẽ dễ dàng khi bạn đã đối mặt với sự thật về tài chính của công ty. Cộng tất cả các hóa đơn hằng tháng, hằng năm và những khoản nợ của bạn lại với nhau.

2. Nếu bạn có bất kỳ khoản nợ nào, hãy ngừng việc tích lũy thêm nợ. Ngừng tất cả các giao dịch mua bán mà bạn không thể trả.

3. Thiết lập một thói quen Profit First cho chính cá nhân bạn.

Thiết lập chế độ rút tiền tự động ngày 10 và 25 hằng tháng, để mỗi lần bạn nhận được tiền, thì một tỷ lệ phần trăm nhất định được chuyển vào tài khoản tiết kiệm hưu trí ngay lập tức. Nếu bạn đang gánh bất kỳ khoản nợ nào, hãy giữ tỷ lệ phân bổ cho khoản tiền hưu trí ở mức 1% cho đến khi khoản nợ được trả hết. Sử dụng mỗi xu mà bạn có, sau khi đã chi tiêu cho những thứ cần thiết, để xóa nợ.

4. Thiết lập "cái đĩa nhỏ" của riêng bạn. Tạo năm tài khoản nền tảng, tài khoản cho các hoạt động hằng ngày và tài khoản cho các sự kiện lớn.

A. Tài khoản THU NHẬP. Đây là tài khoản mà bạn gửi tiền vào. Từ tài khoản này, phân bổ tiền cho các tài khoản khác. Không sử dụng nó cho bất kỳ mục đích nào khác.

B. Tài khoản TIỀN MẶT DỰ TRỮ. Ban đầu, đây là tài khoản "chết tiệt", số tiền tiết kiệm bạn phải có trong tay để sống sót qua ngày nếu những điều tồi tệ xảy ra. Bây giờ, Suze Orman đề nghị tiết kiệm tám tháng chi phí sinh

hoạt, nhưng điều này không thể thực hiện ngay lập tức, dù đó là con người gương mẫu nhất của Trái đất. Tuy nhiên, bạn sẽ làm việc theo hướng đó, từ từ và có phương pháp – đó chính là lối sống Profit First. Số dư khởi đầu tốt cho tài khoản tiền mặt dự trữ là một tháng tiền thuê nhà hoặc khoản thanh toán thế chấp. Nếu bạn có sẵn ngay bây giờ, hãy chuyển nó vào tài khoản này ngay lập tức. Hãy nhớ rằng, tài khoản này phải khó truy cập (ví dụ: ngân hàng khác, không có ngân hàng trực tuyến, không có sổ séc,...). Một khi bạn xóa hết nợ, Tiền mặt dự trữ sẽ phát triển và tăng không ngừng, với ý định là số tiền bạn tiết kiệm ở đây cuối cùng sẽ trở thành nguồn thu nhập của bạn. Đây là nơi tiền sinh ra tiền.

C. Tài khoản THANH TOÁN ĐỊNH KỲ. Tài khoản này dành cho việc thanh toán các hóa đơn định kỳ của bạn, bao gồm những khoản thanh toán cố định (ví dụ: khoản vay thế chấp hoặc khoản vay để mua xe hơi), không cố định (ví dụ: hóa đơn các dịch vụ tiện ích) và ngắn hạn (ví dụ: kế hoạch thanh toán cho việc niềng răng của con bạn). Xác định khoản tiền trung bình hằng tháng cho các hóa đơn định kỳ khác nhau, cộng với 10%. Sau đó, tính tổng số hóa đơn định kỳ cố định. Cộng hai số đó với chi phí của các hóa đơn định kỳ ngắn hạn: đây là số tiền bạn sẽ chuyển từ tài khoản THU NHẬP vào tài khoản THANH TOÁN ĐỊNH KỲ mỗi tháng. Nếu bạn có nó, hãy chuyển số tiền đó ngay bây giờ.D. Tài khoản HẰNG NGÀY (nhiều tài khoản, nếu cần). Có rất nhiều chi phí hằng ngày cho gia đình như tiền ăn hằng ngày, quần áo, đồ dùng học tập, bánh quy, cuộc hẹn, giày chạy bộ, giữ trẻ, đồ vệ sinh cá nhân, lốp xe tuyết,... Được rồi, có lẽ tôi đã liệt kê đủ rồi. Được rồi, tôi sẽ dừng lại.

Thiết lập tài khoản HẰNG NGÀY cho bất kỳ ai trong nhà, người chịu trách nhiệm thanh toán cho các loại chi phí này và chuyển số tiền mỗi người cần vào ngày 10 và 25 hằng tháng từ tài khoản THU NHẬP dựa trên yêu cầu chi tiêu. Ví dụ, vợ tôi và tôi đều mua đồ đạc cho gia đình; tôi phụ trách các món đồ mua từ Costo, vợ tôi phụ trách mua từ các cửa hàng tạp hóa. Và cả hai chúng tôi đều phải tiếp nhiên liệu cho xe và trả các chi phí cho con cái. Làm thẻ ghi nợ cho mỗi người để khi mua hàng, thì tiền sẽ bị trừ từ tài khoản ngay lập tức.

E. Tài khoản XÓA NỢ. Tài khoản này sẽ nhận tất cả các khoản tiền còn lại và dùng để trả nợ. Theo lời khuyên của Dave Ramsey, hãy dành ra từng khoản tiền nhỏ cho từng khoản nợ. Sau đó, không tính đến lãi suất (trừ khi lãi suất quá cao), hãy trả hết khoản nợ nhỏ nhất của bạn trước tiên. Trả hết từng khoản nợ, gạch nó đi và sau đó chuyển sang một trong những khoản nợ kế tiếp. Ramsey nói một cách khôn ngoan rằng việc trả hết một khoản nợ, tuy nhỏ, nhưng sẽ tạo ra động lực, thúc đẩy bạn nhanh chóng trả hết những khoản nợ còn lại. Hãy nhớ rằng, chúng ta là loài vật có tình cảm, không phải là loài vật với quá nhiều nguyên tắc.

F. Những việc đại sự sẽ diễn ra trong cuộc sống của bạn, chẳng hạn như mua nhà, mua xe ô tô, tổ chức đám cưới (có thể đám cưới của con bạn... hoặc của bạn), tiền học cao đẳng, đại học của con cái. Đây là cách giải quyết: bạn nên có những chương trình tài chính tốt cho những sự kiện này, chẳng hạn như kế hoạch 529[1]. Đây chỉ là ý tưởng cho các tài khoản mà bạn có thể hưởng lợi và không bắt buộc.

---

1. *Kế hoạch 529: Kế hoạch tiết kiệm thuế được thiết kế để chi trả chi phí giáo*

dục sau trung học tại Mỹ. (BTV)

Nếu bạn đang mắc nợ, tôi muốn bạn dừng việc dùng thẻ tín dụng. Hãy nhớ rằng, con người luôn dễ dàng bị lối kéo hơn là chống lại điều đó, vì vậy, loại bỏ cám dỗ là giải pháp tốt nhất.

Không thể dự đoán chắc chắn về thu nhập của một doanh nhân. Bạn có thể có một tháng tuyệt vời, nhưng tiếp theo lại là một tháng nghiệt ngã, không một xu dính túi, tiếp theo có thể là một tháng bình thường, tiếp nữa lại là một tháng hứng khởi. Nếu bạn áp dụng phương pháp Profit First, tài khoản LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU của bạn nên giải quyết vấn đề này và thu nhập của bạn sẽ trở nên ổn định. Nhưng khi mới bắt đầu, có lẽ nó sẽ không xảy ra. Và nếu bạn là người khởi nghiệp, trước tiên bạn sẽ không nhận được tiền mặt. Vì những lý do này, tôi tin việc không dùng thẻ tín dụng sẽ giúp bạn vượt qua những tháng đen tối. Hãy niêm phong thẻ tín dụng trong một chiếc phong bì có tên "Chỉ dùng trong trường hợp khẩn cấp" và đưa cho một người bạn đáng tin cậy giữ giúp. Tôi nói nghiêm túc đấy. Bạn phải loại bỏ sự cám dỗ.

Đây là cách bạn quản lý thẻ tín dụng khẩn cấp của mình theo phương pháp Profit First: Hằng quý, khi tiến hành thanh toán nợ, giảm 50% hạn mức tín dụng của số tiền bạn phải trả. Giả sử, bạn có tấm thẻ tiên tiến nhất với hạn mức tín dụng là 10.000 đô-la. Đến cuối quý, bạn trả được 3.000 đô-la tiền nợ (làm tốt đấy, bạn của tôi). Bây giờ, bạn còn nợ 7.000 đô-la và hạn mức là 10.000 đô-la. Điều tôi muốn bạn làm là gọi cho công ty thẻ tín dụng và yêu cầu họ giảm bớt hạn mức của bạn 1.500 đô-la, tức là 50% số tiền bạn đã trả trong quý đầu. Bây giờ, khoản nợ của bạn là 7.000 đô-la và hạn mức tín dụng là 8.500 đô-la. Khi làm điều này, bạn đặt một hàng rào, một cơ chế để bảo vệ bản thân và xóa nợ dần dần (bạn nên thuyết phục bản thân giảm hạn mức tín dụng một lần nữa), trong khi giữ thẻ tín dụng đúng chỗ và chỉ dùng để giải quyết những trường hợp khẩn cấp trong những tháng trì trệ.

Tiếp tục theo đuổi phương pháp này mỗi quý cho đến khi số dư trong thẻ tín dụng của bạn bằng 0 và hạn mức tín dụng của bạn là 5.000 đô-la. Niêm phong chiếc thẻ đó trong một chiếc phong bì và cất ở nơi an toàn (ví của bạn, không cần nói, không an toàn đâu). Tốt hơn nữa, đưa cho một người bạn đáng tin cậy giữ giúp. Đây là đường dây khẩn cấp của bạn.

Bây giờ, chắc các bạn sẽ nói: "Nhưng Mike à, nếu tôi bỏ thẻ tín

dụng của mình, tỷ lệ giới hạn nợ tín dụng của tôi sẽ không còn phù hợp với người cho vay và lãi suất của tôi sẽ tăng lên!"

Để tôi nói đã: "Ai quan tâm cơ chứ?"

Mục tiêu ở đây là loại bỏ những căng thẳng tài chính ra khỏi cuộc sống của bạn bằng cách xóa nợ, không phải để có được mức nợ cao hơn. Có thể chúng ta lo lắng về việc cải thiện điểm tín dụng của mình sau khi hết nợ. Bạn vẫn nhớ Jesse Cole, chủ sở hữu của Savannah Bananas chứ? Nếu anh ấy có thể xóa sổ khoản nợ 1,3 triệu đô-la trong vòng chưa đầy hai năm, thì bạn cũng có thể xóa hết các khoản nợ của bạn. Đúng vậy, đốt cháy nó. Đốt như bạn đốt một hình nộm vậy, lấy một cái thùng nhỏ cùng một ít giấy và bắt đầu đốt hết chúng. Chôn những khoản nợ đó xuống lòng đất.

GỠ BỎ BĂNG KEO

Ngày con gái đưa chú heo đất của mình cho tôi để cố gắng giải quyết cuộc khủng hoảng tài chính, tôi vẫn còn cả ba chiếc xe sang trọng đang đỗ ngoài đường. Tôi vẫn là một thành viên của câu lạc bộ quốc gia mà tôi không bao giờ đến và đã có một khoản phí định kỳ không thể gọi tên.

Trong những ngày tháng dẫn đến thời điểm đó, tôi biết mình đã hết thời, nhưng tôi vẫn tiếp tục giữ được phong cách sống mà tôi đã có (chứ không phải là "đã học được"), phong cách sống mà tôi nghĩ là tôi xứng đáng và tôi không muốn từ bỏ. Nhưng hành động phi thường của con gái đã làm tôi tỉnh giấc và trở lại với thực tế rằng chúng không hề quan trọng.

Việc từ bỏ những thứ chúng ta không còn khả năng chi trả (hoặc không có khả năng chi trả ngay từ đầu) là chuyện khá bình thường. Nhưng chúng ta cứ bám lấy nó. Chúng ta luôn hy vọng một cái gì đó sẽ "xuất hiện" và "cứu vớt cuộc đời mình", và do đó chúng ta đã dập tắt cơn đau bằng cách chờ đợi thêm, chờ đợi thời gian của mình đến. Chúng ta làm điều này bởi vì chúng ta ghét sự mất mát. Cụ thể hơn, chúng ta thường muốn không đánh mất cái gì đó hơn là có được cái gì đó. Phản ứng này được gọi là ác cảm mất mát.

Ác cảm mất mát ở khắp mọi nơi, và nó khá mạnh mẽ. Nó thường đi kèm với hiệu ứng Sở hữu – hiệu ứng này cho rằng chúng ta luôn coi trọng những gì mà chúng ta sở hữu hơn là những điều lý tưởng mà chúng ta *không có* – và bạn đang đối phó với một sự cứng đầu trong suốt cuộc chiến kéo dài ba năm đấy, anh bạn yêu

quý à. (“Chính là tôi”)

Chẳng hạn, một chiếc Porsche màu đỏ xinh đẹp mà bạn đã để mắt đến – nếu bạn có nó, chắc chắn sẽ rất tuyệt vời. Nhưng một khi có nó, nó lại thành một quá khứ “đẹp”. Thật ngớ ngẩn (và bạn cũng vậy). Bạn rửa, đánh bóng xe, cho bạn bè lái nó. Bạn chụp ảnh tự sướng với nó mọi lúc, mọi nơi. Bạn yêu nó bởi vì bây giờ bạn sở hữu nó, mối quan hệ của bạn với nó đã thay đổi, mặc dù đó là cùng một chiếc xe mà bạn từng thấy trong cuộc triển lãm.

Sau đó, bạn nhận được thông báo: bạn đã bỏ lỡ một thanh toán khác. Nếu bạn bỏ lỡ một lần nữa, họ sẽ lấy lại con (chiếc xe) của bạn. Con của bạn. Vậy bạn nên làm gì đây? Trả lại chiếc xe sao? Không, bạn đã hủy lớp múa ba-lê của con gái (con gái bạn cũng hơi buồn), và tư cách thành viên trong phòng tập thể hình của bạn (bạn cũng thấy khá buồn), và chuyến đi tới Cape (mọi người đều biết rằng bất cứ ai hủy chuyến đi đến Cape cũng rất buồn). Bạn ăn mì ramen mỗi tối. Thậm chí, bạn hủy cả bảo hiểm cho chiếc xe chết tiệt này và giữ nó an toàn trong ga-ra cho đến khi “ngày tốt hơn” đến. Vậy nếu bạn không thể lái nó thì sao? Ít nhất bạn cũng không mất nó. Ít nhất nó vẫn là của bạn.

Tôi cũng cư xử giống cách trên. Tôi đã cắt giảm mọi chi tiêu có thể, nhưng không có khoản nào trong số chúng đáng bị cắt giảm cả. Sau đó, khi tôi không thể trả nổi một hóa đơn và đạt tới hạn mức tín dụng, tôi lại cắt giảm đủ thứ để xoay xở. Tới tháng sau, nó lại xảy ra, và còn tệ hơn nữa. Đống hóa đơn lộn xộn và việc chật vật kiếm tiền là nguồn cơn căng thẳng kéo dài.

Đêm sau thời điểm “chú heo đất”, tôi nhớ lại những gì mình đã làm trong quá khứ, khi tiền đã cạn kiệt trong những ngày đầu khởi nghiệp: tôi sẽ không cắt giảm chi phí từng chút một. Tôi sẽ cắt tất cả.

Đã đến lúc tôi trở lại làm việc. Đã đến lúc gỡ bỏ băng keo rồi.

Tôi cắt tất cả mọi thứ. Những chiếc xe sang trọng ư? Không còn nữa. (Tôi đã thay thế ba chiếc xe với hai mô hình cơ bản được sử dụng.) Thành viên câu lạc bộ hào nhoáng ư? Cũng không còn. Những sự lãng phí nhỏ như tài khoản Netflix? Không còn. Và đây là cái khiên khiến mọi việc dễ dàng hơn – tôi nhận ra không ai nói cho tôi điều đó cả. Ý tôi là, không ai quan tâm cả. Tôi đoán bạn không biết tôi đã cắt giảm và đốt cháy chi phí như thế nào khi tôi đang đau đớn, và không nghĩ ngợi dù chỉ một giây, “Hey, tôi tự hỏi anh xử lý tình hình tài chính của mình như thế nào vậy?” Và tôi

cũng cá rằng bạn cũng không khóc vì tôi ngay lúc này. Ngầu thật đấy, nhưng đó là thực tế.

Khi bạn nhận ra 99,99% của những người quen biết sẽ không quan tâm bạn có gì trong tay, bạn đi đâu chơi hay hoàn cảnh sống của bạn như thế nào, và chỉ có 0,01% những người, vì lý do nào đó mà chỉ một ngón tay vào bạn, cười trên nỗi đau của người khác.

Và khi bạn nhận ra 99,99% của những người *thật sự* biết và yêu quý bạn thật lòng, sẽ tiếp thêm sức mạnh cho bạn, như gia đình tôi đã làm cho tôi, đó là khi bạn sẽ đứng lên, quên đi cái tôi của mình và nói: "Hãy hành động thôi!"

CHẤM DỨT NỢ NẦN

Bây giờ, doanh nghiệp của bạn sẽ gửi cho bạn tấm séc lợi nhuận hằng quý. Thời gian ăn mừng đến rồi! Và bạn có biết cách tốt nhất để ăn mừng khi bạn đang gánh nợ không? Đó chính là một bữa tiệc để chấm dứt nợ nần. Nó sẽ cực kỳ thú vị và giống như ngay khi bạn nhận được tấm séc, hãy bật những bài nhạc máu lửa lên và nhảy – tôi thường nghe *Seek and Destroy* (tạm dịch: *Tìm kiếm và Tiêu diệt*) của Metallica, nhưng nếu bạn không thích nó, hãy bật bài hát của riêng bạn. Tuy nhiên, đừng bật *Barry Manilow* hay *Escapé* (tạm dịch: *Bỏ trốn*)... của Rupert Holmes, chúng ta đang muốn muốn xóa nợ, chứ không kết thân với nó.

Sau đó, hãy chắc chắn bạn sẽ uống một ly rượu, hoặc bất cứ thứ gì khiến bạn hưng phấn. Cuối cùng, lấy 99% lợi nhuận của bạn để trả nợ (trả khoản nhỏ nhất trước). Sử dụng thẻ ghi nợ của bạn, hoặc thực hiện trực tuyến ngay lập tức. Chỉ sau khi hoàn thành việc đó, hãy nâng ly của bạn lên và nói: "Chúc mừng chính bản thân tôi!" và nhảy múa (hoặc hất mái tóc ướt đẫm mồ hồi của bạn khi nghe Metallica). Tiệc đã tàn khoảng 10 phút rồi, nhưng nợ thì vẫn còn đó? Nó đã biến mất mãi mãi. Này, bạn không nhầm lẫn gì đấy chứ?

Bạn có thể nghĩ tôi đang có ý mỉa mai ở đây, nhưng không hề. Đối với tôi, trả nợ là *chiến thắng*, và chiến thắng là sự vui vẻ.

Hãy sử dụng 1% còn lại của khoản lợi nhuận như một phần thưởng cho chính bản thân bạn. Đi ra ngoài ăn tối. Nếu bạn không có đủ tiền để ăn tối, thì hãy đi ăn kem. Cho dù lợi nhuận của bạn là bao nhiêu đi chăng nữa, hãy yêu nó. Ăn mừng với nó. Doanh nghiệp của bạn vẫn vừa phục vụ bạn vừa giúp bạn xóa nợ.

Phần thưởng là một tính năng quan trọng của Profit First. Chúng

ta phải ăn mừng. Nhiều chuyên gia chỉ cho bạn cách xóa nợ. Vấn đề là, việc xóa nợ có thể làm giảm nỗi đau, nhưng nó cũng không hề mang đến niềm vui. Vì vậy, hãy trải nghiệm cả hai điều đó, sẽ rất thú vị đấy. Việc xóa nợ có thể khiến bạn thấy vui, nhưng hồi tưởng lại về việc xé nát các bản sao kê thẻ tín dụng trong khi thưởng thức một chai rượu ngon sẽ khiến bạn cảm thấy vui hơn.

Sau khi thanh toán hết các khoản nợ nần cốt lõi – thẻ tín dụng, khoản vay ngân hàng và khoản vay của sinh viên,... hãy bắt đầu sử dụng 45% khoản tiền lãi hằng quý của bạn để trả những món nợ dài hạn còn lại và giữ 55% để mua hàng hoặc trải nghiệm cuộc sống. Đây là một động thái tâm lý khác. Bạn sẽ thấy hài lòng hơn khi được nhận và chi tiêu phần lớn thành quả lao động của mình cho bất cứ điều gì mà bạn muốn. Vì vậy, hãy sử dụng 45% để trả cho các khoản nợ dài hạn vượt quá các khoản thanh toán hằng tháng thông thường (tiền thế chấp, thanh toán cho xe hơi) và giữ phần còn lại cho bất kỳ trò hề điên rồ nào bạn đang làm. (Sao cơ? Tôi không đánh giá hay chỉ trích bạn, và tôi hoàn toàn *không thấy gì cả*.)

Sau khi bạn đã có xe, nhà và xóa hết mọi khoản nợ trên cõi đời này, thì 100% lợi nhuận bạn kiếm được sẽ là của bạn. Và lần này tiệc tùng sẽ linh đình hơn. Tôi đang nói chuyện về một ban nhạc và một chút rượu mạnh, có thể là pizza hảo hạng thay vì pizza chay. Và vợ chồng tôi sẽ được mời đến đó. Chúng ta sẽ nhảy dù cùng nhau.

DUY TRÌ LỐI SỐNG CỦA BẠN

Theo Định luật Parkinson, nếu bạn có 10 đô-la trong túi, bạn sẽ tiêu cả 10. Khi thu nhập của chúng ta tăng lên, thì chúng ta cũng sẽ chi tiêu nhiều hơn.

Bây giờ, bạn biết về khoản tiền lương của bạn và thật sự nhận nó, bạn cần phải sống theo cách của bạn. Sau đó, bạn sẽ duy trì lối sống đó. Điều đó có nghĩa là gì, dù bạn nhận được gì đi chăng nữa (và điều này sẽ là một thách thức đối với bạn, bởi vì bây giờ bạn đang thực hiện phương pháp Profit First, mọi thứ sẽ trở nên *tuyệt vời*), bạn sẽ không mở rộng lối sống của bạn theo phản xạ. Bạn cần tích lũy thật nhiều tiền – điều đó có nghĩa là không có xe mới, không có đồ đạc mới hoặc những kỳ nghỉ điên rồ. Trong 5 năm tới, bạn sẽ duy trì và sống theo phong cách sống mà bạn đang thiết kế ngay bây giờ để tất cả lợi nhuận sẽ mang đến cho bạn phần thưởng cuối cùng: tự do tài chính.

Đừng vội phản đối tôi. Tôi không nói với bạn rằng bạn không nên đi ra ngoài để ăn tối với người yêu, hay đi chơi cuối tuần. Bạn cần tận hưởng cuộc sống. Tôi hiểu và ủng hộ điều đó. Những gì tôi nói với bạn là hãy để Profit First có một tác động lâu dài đến cuộc sống của bạn, bạn cần phải xây dựng khoảng cách càng lớn càng tốt giữa số tiền bạn kiếm được và số tiền bạn chi tiêu. Bạn có thể kiếm tiền nhiều hơn, tốt hơn, bởi vì tại một thời điểm nhất định, tiền bắt đầu *mang về* cho bạn thu nhập bền vững. Tiền sinh ra lãi suất và lợi nhuận từ đầu tư. Và hãy nhớ, một khi số tiền bạn kiếm được mỗi năm nhiều hơn so với số tiền bạn chi tiêu trong năm đó, thì bạn đã đạt được tự do tài chính.

Dưới đây là năm quy tắc giúp bạn giữ vững lối sống của mình trong 5 năm tới:

1. Luôn bắt đầu bằng cách tìm kiếm một lựa chọn miễn phí.

2. Không bao giờ mua mới, bạn có thể mua đồ đã qua sử dụng, nếu chúng phục vụ cùng một mục đích. (Dù sao thì, nó được sử dụng ngay khi bạn mua nó.)

3. Hãy mặc cả để giảm giá nếu có thể.

4. Đàm phán và tìm kiếm các giải pháp thay thế trước.

5. Trì hoãn mua những món hàng lớn cho đến khi bạn đã ghi ra 10 lựa chọn thay thế để mua và đã suy nghĩ kỹ. Tiết kiệm chi tiêu của bạn cho lợi nhuận hằng quý!

Lối sống Profit First chắc chắn là một lối sống tiết kiệm. Nhưng lối sống tiết kiệm không giống như lối sống rẻ tiền. Bạn có thể và sẽ sống rất tốt (thật sự tốt hơn) khi bạn tiết kiệm, hơn là khi bạn đang giả vờ làm một người có thu nhập cao. Tại sao ư? Bởi vì tính tiết kiệm sẽ giải tỏa căng thẳng về tài chính, cho phép bạn trân trọng và tận hưởng mọi thứ bạn mua. Những người tiêu dùng lớn thường mua những thứ tương tự, nhưng những lần chi tiêu của họ luôn đi kèm với sự căng thẳng tột độ. Đã ai trải qua điều đó chưa? Hãy nhớ rằng, người nghèo dù có ăn diện đến đâu đi chăng nữa thì vẫn là người nghèo.

Nếu duy trì lối sống đó trong 5 năm tiếp theo là quá nhiều đối với bạn, không sao. Tôi có kế hoạch B cho bạn. (Và nếu bạn không muốn thực hiện trong 5 năm liền, đây là bước tiếp theo.) Nó được gọi là Thâm nhập, một thuật ngữ nổi lên trong giới doanh nhân một thời gian, mà theo như tôi biết thì nó được Brian Tracy đặt ra. Ý tưởng của *Thâm nhập* là dần dần (và trong tâm trí) nâng cấp lối sống của bạn khi thu nhập tăng lên. Mỗi khi thu nhập của bạn tăng lên, bạn dành một nửa số tiền tăng lên đó như là khoản tiết

kiệm để bạn không mở rộng lối sống của mình, theo như Định luật Parkinson, hãy "sử dụng tất cả nguồn lực có sẵn".

Ví dụ, nếu bạn mang về nhà 100.000 đô-la (sau thuế, được trả bởi doanh nghiệp của bạn) và lối sống Profit First giúp bạn để dành 20.000 đô-la mỗi năm và sống ở mức 80.000 đô-la; đây là nơi bạn sẽ bắt đầu chiến dịch Thâm nhập của mình. Một nửa của mỗi khoản thu nhập tăng lên, vượt quá 100.000 đô-la sẽ được chuyển trực tiếp vào tài khoản Tiền mặt dự trữ. Tài khoản này bắt đầu tích lũy tiền mặt, và thay đổi từ quỹ "Ôi trời, tôi không có tiền đâu" thành quỹ "Aha, tôi có rất nhiều tiền".

Giả sử, thu nhập của bạn lên tới 135.000 đô-la, tăng 35.000 đô-la so với năm trước. Bạn sẽ lấy 50% của 35.000 (17.500 đô-la) và chuyển vào Tiền mặt dự trữ. Và chỉ còn 117.500 đô-la sót lại. Bởi vì bạn sống theo lối sống Profit First, nên bây giờ bạn lấy 20% để tiết kiệm. Với sự gia tăng về thu nhập, số tiền đó bây giờ là 23.500 đô-la. Điều này giúp khoản tiết kiệm hằng năm của bạn lên đến khoảng 50.000 đô-la. Và bây giờ, bạn đang sống với mức 93.600 đô-la, chính xác là tăng lên 13.000 đô-la. Cuộc sống của bạn vẫn tiếp tục, nhưng hệ thống Thâm nhập kết hợp với Profit First cho phép bạn tiết kiệm để phát triển nhanh chóng và giúp bạn đến gần hơn với tự do tài chính.

PHƯƠNG PHÁP PROFIT FIRST CHO NHỮNG ĐỨA TRẺ

Bất kể bạn kiếm được tiền bằng cách nào, vũ trụ dường như luôn tìm ra cách để chúng ta kiếm được tiền. Đây là lý do tại sao tôi không cung cấp bất kỳ khoản trợ cấp nào cho con mình. Thay vào đó, tôi thiết lập một danh sách việc làm (một biến thể của công việc vặt) với mức lương tương ứng và dán nó lên tủ lạnh. (Bạn có thể tải về từ mục Tài nguyên tại MikeMichalowicz.com.) Những đứa con của tôi sẽ tự quyết định xem chúng kiếm được bao nhiêu tiền bằng cách làm những việc đó. Khi tôi viết bài này, con gái tôi đang tận hưởng kỳ nghỉ sáu tuần ở Hawaii bằng chính tiền của con bé. Ba năm sau, con bé lại dùng tiền của mình để đến Tây Ban Nha. Điều này chắc chắn là một chút khoe khoang của những ông bố, nhưng tôi cũng muốn nói rằng mục tiêu của phương pháp Profit First cho những đứa trẻ là làm cho chúng quý trọng giá trị của tiền bạc, học cách quản lý nó, và xóa đi bất kỳ ý nghĩ về quyền lợi nào. Dưới đây là những điều cơ bản về cách thực hiện:

Đưa cho con bạn vài phong bì thư với những cái tên:

1. Một cho ước mơ lớn, giống như chú heo đất của con gái tôi.

Hãy để chúng giữ 25% số tiền của chúng trong phong bì này.

2. Một để giúp đỡ gia đình. Đây phải là con số cố định, chẳng hạn như 5 đô-la một tuần để đóng góp vào sinh hoạt phí. Điều quan trọng là khiến chúng quen với việc phải trả một khoản tiền cố định. Hãy chắc chắn số tiền phù hợp với lứa tuổi.

3. Một cho tác động tích cực. Bỏ 5-10% số tiền vào phong bì này để tặng cho tổ chức từ thiện mà chúng lựa chọn, hoặc sử dụng một cách có ý nghĩa, như bắt đầu doanh nghiệp riêng của chúng, một trong số đó là để phục vụ cộng đồng và kiếm tiền!

4. Một cho Tiền mặt dự trữ. Đây là nơi chúng để dành 10% ngân quỹ cho một trường hợp khẩn cấp nào đó (hy vọng con của bạn sẽ không bao giờ trải qua điều đó, nhưng hãy để chúng có sự chuẩn bị tốt từ những năm đầu đời), và nó cũng sẽ trở thành nguồn đầu tư khi tiền được tích lũy.

5. Một phong bì cho chính chúng, để mua bất cứ thứ gì chúng cần hoặc muốn, như đồ chơi, đĩa nhạc, sách,... Hãy để chúng kiếm tiền và tự tạo niềm vui.

Không nhất thiết phải nói với bọn trẻ phải tuân theo Quy tắc vàng của Profit First: luôn phân bổ tiền vào các tài khoản khác nhau (phong bì) trước khi làm bất cứ điều gì khác. Hệ thống này sẽ dạy cho những đứa con của bạn rất nhiều về giá trị của đồng tiền và cách để kiếm và quản lý nó, và để hỗ trợ cũng như cấp vốn cho chính ước mơ của chúng. Có thể ban đầu nó hơi lạ lẫm (Tôi đang nói chuyện với các bạn đấy, các bậc cha mẹ nhàn hạ), và chắc chắn bạn sẽ nhận được một số phản ứng, nhưng đây là một món quà to lớn cho chúng. Hãy tưởng tượng, cuộc sống tài chính của bạn có thể biến đổi ra sao nếu có ai đó dạy bạn những bài học và chiến lược quan trọng này từ những năm tháng đầu đời. Hoặc nếu bạn đủ may mắn khi bố mẹ bạn đã dạy cho bạn, bạn chỉ cần nghĩ đến việc nó phục vụ bạn tốt đến mức nào và làm điều tương tự cho con của bạn.

Thật buồn cười – "chú heo đất" là câu chuyện độc giả đề cập nhiều nhất. Họ nhớ đến nó, và chắc chắn là tôi cũng thế. Nó đã mãi mãi khắc sâu trong tâm trí tôi và tôi biết đó cũng sẽ là suy nghĩ cuối cùng của tôi trước khi chết.

Con gái tôi, Adayla, bây giờ đã trưởng thành và được nhận vào học tại trường Virginia Tech, trường cũ của tôi. (Tiến lên, Hokies!) Khi tôi đang lái xe đến đó, chúng tôi dừng lại tại quán Cracker Barrel. Trong bữa trưa, tôi đã nói về câu chuyện chú heo đất; Tôi đã hỏi con bé về khoảng khắc khi nó mới chín tuổi.

"Bố đang nói gì vậy?" con bé hỏi.

Tôi kể lại câu chuyện và con bé lắc đầu. Nó không nhớ gì cả. Trong giây lát, tôi buồn vì một khoảnh khắc quan trọng như vậy mà đối với con bé nó chỉ đơn giản là một ký ức. Rồi tôi nhận ra, dĩ nhiên con bé sẽ không nhớ. Đối với nó, việc tặng tôi những đồng xu, những cái bánh và những chiếc áo đắt tiền là một điều hiển nhiên cần làm, như việc mở cửa cho một người cao tuổi. Quản lý tiền bạc và chăm sóc người khác chỉ là những việc hiển nhiên với con bé. Nó không đòi hỏi thêm kỹ năng hay suy nghĩ nào khác; chỉ là bản chất của con bé đã như vậy rồi.

Khi tôi tạm biệt Adayla tại khuôn viên trường, tôi đã nói cho con bé một phát hiện về việc tận dụng hết khả năng của trường đại học. Krista và tôi yêu cầu tất cả các con của mình phải cùng trả học phí đại học của chúng. Những gì Adayla không biết là vài khoản tiền lời cuối cùng đã được trả cho trường đại học của con bé rồi. Số tiền mà con bé kiếm được trong quãng thời gian học đại học thật sự là tiền để con trả cho đám cưới của mình – một chiếc bánh cưới lớn trong hình dạng của một chú heo đất.

HÀNH ĐỘNG: LỐI SỐNG PROFIT FIRST

Bước 1: Thiết lập các tài khoản phân bổ Profit First cho các chi phí cá nhân.

Bước 2: Duy trì "lối sống" được giải thích trong chương này, dựa vào mức lương gần đây nhất của bạn, hãy tìm hiểu xem bạn thật sự cần bao nhiêu để sống.

Bước 3: Hãy ngồi xuống và nói chuyện với cả gia đình về các con số. Nói cho họ biết bạn đang làm gì với Profit First và những tác động tích cực của nó đối với sức khỏe tài chính dài hạn của gia đình. Và nếu nó có ích, bạn có thể nói với các con của bạn rằng phương pháp này được gợi ý bởi "Chú Mikey".

Chương 11
CÁCH DUY TRÌ PHƯƠNG PHÁP PROFIT FIRST

Kẻ thù tồi tệ nhất của Profit First không phải là nền kinh tế, nhân viên, khách hàng hay mẹ chồng của bạn, (Vâng, đó *có thể* là mẹ đẻ của bạn) mà chính là bạn. Hệ thống này tuy đơn giản, nhưng bạn phải có kỷ luật để thực hiện nó một cách nhất quán, và đó là thứ hầu hết chúng ta thiếu. Chúng ta sẽ không thực hiện bài học Đóng băng nợ. Chúng ta sẽ không cắt giảm chi phí, nhân viên hoặc di chuyển tới một văn phòng loại D. Chúng ta chắc chắn sẽ không thách thức chính bản thân để đạt được các định mức trong ngành và cố gắng đổi mới. Nhưng chúng ta sẽ ăn cắp tiền từ chính mình, lấy đi số tiền ban đầu được phân bổ cho lợi nhuận để thanh toán hóa đơn. Chúng ta sẽ lấy trộm tiền từ tài khoản Thuế của mình để trả lương cho chính chúng ta. Chúng ta sẽ mượn, sẽ xin, sẽ ăn cắp (từ chính chúng ta). Và khi chúng ta khiến Profit First tan rã, nguyên nhân duy nhất là gì? Tất cả là do chính bản thân chúng ta mà ra.

Khi tôi viết bản gốc của chương này, chúng ta đang trải qua một mùa đông giá lạnh ở bờ Đông. Tôi nghe nói những nơi khác cũng gặp khó khăn, nhưng tuyết đang rơi tại nơi tôi ở và các phương tiện không thể di chuyển do tuyết quá dày. Tôi vẫn nhớ sự sợ hãi khi bật kênh thời tiết vì sợ rằng cuối cùng tôi cũng có thể bị cô lập vĩnh viễn. Tôi không chắc bang nào gặp nhiều điều tồi tệ nhất, nhưng tôi nghĩ đó là bang New Jersey yêu dấu của tôi. Thực tế là Minnesota.

Anjanette Harper, một trong những người bạn thân nhất của tôi và là nhà văn tuyệt vời nhất trên hành tinh này, sống ở rìa New York. Chúng tôi đã buôn chuyện qua điện thoại về những ảnh hưởng mà cơn bão mới nhất gây ra đến từng thị trấn của chúng

tôi, khi cô ấy nói: "Mike à, tôi đã sống sót qua cuộc đi bộ đường dài (khoảng 1,6km) ở Minnesota Northwoods... trong tháng Một. Chúng tôi phải đi trên lớp tuyết rất dày và không có gì ngoài la bàn, diêm và một túi lương khô. Mùa đông này chẳng thú vị gì cả."

Anjanette tiếp tục kể cho tôi một câu chuyện vui nhộn về trại Widjiwagan, một trại hè gần Ely, Minnesota mà cô tham dự với bạn học, khi cô mới 13 tuổi.

"Thật vô lý, chúng tôi là nhóm trẻ em thành phố mà lại được đưa đến một khu trại tập trung ở phía Bắc vào tháng lạnh nhất của năm. Chúng tôi không được phép sử dụng phòng tắm trong nhà ngoại trừ lúc đánh răng, tôi nghiêm túc đấy, bồn cầu có băng keo dán trên đó. Thay vào đó, chúng tôi phải mặc ba lớp quần áo và áo khoác ngoài, để vào trong đi vệ sinh. Cứ thử đi vào phòng tắm giữa đêm tối, ngồi trên một cái bồn cầu lạnh cóng, trong một cái xưởng gỗ nhỏ xíu, với hai con sói đang hú gọi nhau ở gần đó xem."

Tôi cười rất to khi Anjanette tiếp tục kể cho tôi về những cuộc phiêu lưu của cô ấy ở trại Widjiwagan, trước khi cô giải thích cách các nhân viên tư vấn đã giúp các trại viên thay đổi thói quen lãng phí, câu chuyện mà tôi đã chia sẻ với bạn.

"Đêm đầu tiên, sau khi ăn tối, chúng tôi được yêu cầu bỏ thức ăn thừa trên đĩa của mình vào một cái xô. Một trong số các nhân viên tư vấn cân nhắc lượng thức ăn thừa còn lại của chúng tôi và thông báo rằng chúng tôi đã lãng phí một vài cân thực phẩm. Là một lũ trẻ đặc biệt, chúng tôi đã trả lời: 'Vâng, có vấn đề gì sao?'"

Sau đó chúng tôi đã được giảng giải về việc một vài cân chất thải, lặp đi lặp lại hằng ngày, cộng vào với nhau sẽ thành một vài tấn chất thải, và chẳng bao lâu sau đó nó sẽ thành một bãi rác. Tiếp theo, chúng tôi đã nhận được tối hậu thư: Chúng tôi phải giảm lượng thức ăn thừa trong mỗi bữa ăn xuống còn vài lạng vào cuối tuần. Tôi không thể nhớ hậu quả chính xác là gì nếu chúng tôi không thực hiện được, nhưng đó là điều rất kỳ quái, hình như là bắt chúng tôi nhảy múa... với nhau."

Anjanette tiếp tục giải thích về cách cô và các bạn cùng lớp đã nhắc nhở, hỗ trợ nhau để hoàn thành trách nhiệm ấy trong những ngày sau đó. Họ vạch ra chiến lược và đưa ra các giải pháp – điều quan trọng nhất là họ phải lấy ít thức ăn hơn.

"Chúng tôi đã giúp đỡ lẫn nhau," Anjanette giải thích. "Nếu sau khi ăn xong, tôi vẫn có khoai tây nghiền trên đĩa, Ted và Brian

muốn giúp đỡ tôi, thì tôi sẽ đưa cho họ những thứ còn lại của tôi. Chúng tôi nhắc nhở nhau (hoặc mắng nhau để ăn hết phần ăn của mình) khi đĩa của chúng tôi còn quá nhiều thức ăn. Cuối cùng, khi có vẻ như chúng tôi không thể đạt được mục tiêu của mình, chúng tôi thật sự đặt áp lực lên nhau. Bởi vì, hãy đối mặt với điều đó – chúng tôi chỉ mới dậy thì. Chúng tôi đã làm bất cứ điều gì để tránh chạm vào nhau, và càng ít người nhảy với nhau càng tốt."

Trong bữa tối cuối cùng, Anjanette và những người bạn của cô vô cùng ngạc nhiên – họ thậm chí không lãng phí chút đồ ăn nào. Không hề. Và không ai phải chịu bất cứ hình phạt nào, cũng không hề nhắc đến hình phạt đó.

Về bản chất, những gì Anjanette và bạn bè của cô làm là để đảm bảo đạt được mục tiêu. Lợi ích của việc sử dụng một người hoặc nhóm trách nhiệm giải trình là rất lớn. Đứng đầu trong số đó là:

1. Sức bền và quyết tâm của bạn tăng vọt vì người khác phụ thuộc vào bạn, đồng thời cuộc cạnh tranh thân thiện cũng sẽ không làm bạn tổn thương.

2. Khi bạn trải qua một quá trình đau đớn với người khác, nỗi đau sẽ giảm xuống.

3. Thực thi kế hoạch hoặc hệ thống với người khác giúp đảm bảo bạn có nhiều khả năng làm phần của bạn hơn.

4. Khi thường xuyên gặp bạn bè và/hoặc nhóm của mình, bạn sẽ có được một nhịp điệu giúp bạn dễ dàng theo đuổi và đạt được mục tiêu. Các mục tiêu hướng tới mục tiêu lớn được chia nhỏ thành các cột mốc nhỏ hơn, những thứ có thể đạt được.

Khi áp dụng phương pháp Profit First, hãy tìm một người bạn để giải trình trách nhiệm và đảm bảo bạn sẽ thực hiện đúng các quy tắc.

Đi một mình là sai lầm lớn nhất (**Lỗi #1**) mà các doanh nhân hay mắc phải khi thực hiện phương pháp Profit First. Trong chương này, tôi sẽ chia sẻ thêm một vài cạm bẫy và cách tránh chúng khi bạn làm việc với phương pháp Profit First. Đừng lo lắng – không có giải pháp nào yêu cầu bạn phải nhảy nhót hay chịu phạt đâu.

LỖI # 2: QUÁ NHIỀU, QUÁ SỚM

Lỗi này rất phổ biến đối với các doanh nhân mới thực hiện phương pháp Profit First. Khi mới bắt đầu, họ đã ngay lập tức phân bổ 20% hoặc thậm chí 30% vào tài khoản Lợi nhuận. Tháng kế tiếp, họ nhận ra không thể làm như thế và lại rút tiền ra để trả hóa đơn, phá hủy toàn bộ quá trình. Bạn phải phân bổ lợi nhuận

và không động vào nó, vì vậy phải chắc chắn doanh nghiệp có thể vận hành khi thu nhập giảm.

Để tăng lợi nhuận, bạn cần phải làm việc hiệu quả hơn, mang đến các kết quả tương tự hoặc tốt hơn với chi phí thấp hơn. Áp dụng phương pháp Profit First để đạt được mục tiêu đó. Đã có một thời, bạn từng cố gắng để đạt được hiệu quả cao hơn, để có thể kiếm được lợi nhuận. Bây giờ, bằng cách phân bổ lợi nhuận trước tiên, bạn phải làm việc hiệu quả để hỗ trợ doanh nghiệp của mình. Kết quả tương tự nhưng thiết kế ngược lại.

Đây là lý do tại sao tôi đề nghị bạn bắt đầu với một tỷ lệ phần trăm nhỏ. Đừng rơi vào bẫy của sự tham lam, lấy trước quá nhiều lợi nhuận và sau đó xáo trộn mọi thứ rồi lại gửi trở lại vào tài khoản CHI PHÍ VẬN HÀNH khi đến hạn trả lương. Hãy bắt đầu với một tỷ lệ nhỏ để xây dựng thói quen. Hằng quý, tăng các tỷ lệ phân bổ thêm 1 hoặc 2% để tiến gần hơn với tỷ lệ phân bổ mục tiêu của bạn. Bắt đầu từ từ và di chuyển chậm rãi sẽ buộc bạn phải tìm cách để làm việc tốt hơn và hiệu quả hơn với những gì bạn có. Và bạn sẽ không bị cám dỗ để phá hủy toàn bộ hệ thống bởi áp lực quá lớn hoặc những nhiệm vụ bất khả thi.

Jorge và José, ban đầu đã phân bổ 20% vào tài khoản Lợi nhuận và nhanh chóng nhận ra doanh nghiệp của họ không thể vừa phát triển vừa mang về nhiều lợi nhuận đến vậy. Vì vậy, họ điều chỉnh tỷ lệ phần trăm cho đến khi đạt được một sự cân bằng. Họ phát hiện ra lợi nhuận 9% là đủ cao để tạo ra sự khác biệt thật sự trong quỹ dùng vào những trường hợp khẩn cấp và quỹ để ăn mừng của họ, nhưng cũng đủ thấp để không cản trở chiến lược hiện tại về việc thống trị thị trường.

Chiến lược của họ là đổi mới liên tục. Để đạt được điều đó, họ đã thiết lập một kế hoạch duy trì mạnh mẽ bằng cách trả lương cho nhân viên của mình cao hơn 30% so với tiêu chuẩn ngành. Vâng, họ trả lương cho nhân viên *nhiều hơn* đối thủ cạnh tranh, cho phép họ giữ chân những kỹ sư giỏi nhất trên thị trường và chờ đợi thời cơ cũng như vẫn mang lại nhiều lợi nhuận cho doanh nghiệp. Đó là sức mạnh của kỹ thuật đảo ngược lợi nhuận. Bạn xác định các yếu tố hỗ trợ lợi nhuận để tiếp tục phát triển chúng, và xóa bỏ những yếu tố không mang lại lợi nhuận – trong trường hợp này chính là những nhân viên tuyệt vời, ở lại với bạn trong suốt hành trình dài. Jorge và José điều chỉnh tỷ lệ phần trăm lợi nhuận thường xuyên, dựa trên nhu cầu ngắn hạn và dài hạn của họ. Họ đã làm mọi điều một cách đúng đắn và có một doanh nghiệp thành công, thịnh vượng để chứng minh điều đó.

Nhiều quá có khi lại không tốt, ngay cả khi tài khoản Lợi nhuận của bạn phát triển, gia tăng nhanh chóng. Cho dù bạn mắc phải sai lầm này ngay từ khi triển khai phương pháp Profit First hoặc trong tương lai, khi mà mọi thứ đã thật khác biệt, hãy chắc chắn bạn sẽ sửa nó ngay khi có thể, hoặc thấy mình đang dần dấn thân vào Bẫy sinh tồn đó.

LỖI # 3: PHÁT TRIỂN TRƯỚC (VÀ LỢI NHUẬN SAU)

"Tôi thích ý tưởng về Profit First, nhưng tôi muốn phát triển công ty của tôi trước đã."

Đây có lẽ là phản ứng phổ biến nhất mà tôi nhận được khi chia sẻ hệ thống này với người khác. Có quá nhiều doanh nhân tin mình chỉ có thể có một trong hai thứ: hoặc lợi nhuận hoặc tăng trưởng. Điều đó làm tôi kinh ngạc vì nhiều doanh nhân nghĩ rằng đó là một sự cân bằng. Bạn có thể chọn tăng trưởng hoặc chọn lợi nhuận, chứ không thể có cả hai. Vớ vẩn thật! Lợi nhuận và tăng trưởng luôn đi đôi với nhau. Những công ty vững mạnh nhất đã chỉ ra cách để sinh lời trước và sau đó làm mọi thứ để phát triển nó.

Có lẽ sự cám dỗ của bốn hoặc năm câu chuyện thành công huyền diệu mà chúng ta nghe nhiều lần đã làm lên huyền thoại về lợi nhuận và tăng trưởng của các doanh nhân. Bạn biết đấy, những câu chuyện về các công ty tăng trưởng chóng mặt, và sau khi có đủ các nhà đầu tư ném tiền vào họ, họ trở thành một kho lợi nhuận béo bở. Ý tôi là, bạn không muốn trở thành Google hay Facebook tiếp theo à? Nếu vậy, cách dễ và rõ ràng nhất là sao chép chúng. Vấn đề với chiến lược này là các công ty đằng sau những câu chuyện thành công kỳ diệu này cũng là những người may mắn trong trò chơi kinh doanh. Đó không phải là quy tắc, không hề. Đây là những thành công đáng kinh ngạc trong 1 triệu lần chơi bóng chày, ở đó phương pháp tiếp cận đúng đắn là phát triển, phát triển và phát triển, rồi chính điều đó đã sinh ra lợi nhuận. Tuy nhiên, cách tiếp cận "tăng trưởng bằng mọi giá" hiếm khi dẫn đến lợi nhuận. Thực tế, rất khó để tìm thấy những câu chuyện thành công như thế, bởi vì tinh thần "tăng trưởng bằng mọi giá" đã vẽ ra một bức tranh về các doanh nghiệp bị đánh cắp, đổ vỡ và phá sản mà bạn chưa từng nghe đến, vì không ai muốn nói về những thất bại (và đó là một số thói quen khác trong hành vi của chúng ta, được gọi là sai lệch trong lựa chọn). Nhưng có lẽ bạn đã quen thuộc với Twitter.

Sau 10 năm kinh doanh, Twitter vẫn không hề đem lại lợi nhuận.

Nó đã lỗ 2 tỷ đô-la kể từ năm 2011, và vẫn chưa tìm ra cách để kiếm về một xu lợi nhuận. Nó tiếp tục tuyển dụng đội ngũ quản lý mới, lãnh đạo mới, bất cứ điều gì mới, để tìm ra cách thu về lợi nhuận, nhưng nó không thể. Phát triển doanh nghiệp trước và sau đó cố gắng tìm kiếm lợi nhuận không phải là điều quá điên rồ hay sao? Twitter đang cố gắng để làm điều đó, và trừ khi có một phép lạ xảy ra, bằng không, vốn đầu tư của nó sẽ cạn kiệt. Vào thời điểm in cuốn sách này, tin đồn đã râm ran trong nhiều năm và công ty đang được rao bán, nhưng có vẻ như không ai quan tâm. Có lẽ người mua đã nhận thức được nếu một công ty không thể tìm ra cách để có lợi nhuận, họ cũng không thể làm điều đó.

Sự mỉa mai ở đây là vì Twitter chỉ là một ví dụ điển hình về những gì sai lầm khi tập trung vào tăng trưởng, và lợi nhuận sẽ được giải quyết trong tương lai. Tâm lý này có ở khắp mọi nơi[1], và kịch bản này diễn ra trong mọi lĩnh vực kinh doanh. Phát triển bằng mọi giá. Cho đến khi không còn đồng nào và kết thúc là một cái chết cô đơn, đau khổ. Thật nực cười.

1· Một bài báo ngày 18 tháng 2 năm 2016 của Dan Primack nói: "Uber tuyên bố hiện nay công ty đang có lợi nhuận trên khắp nước Mỹ, nhưng không rõ chi phí được phân bổ như thế nào với sự hiện diện toàn cầu của Uber và do đó không rõ thời điểm và /hoặc lợi nhuận của họ như thế nào. Tôi nghĩ rằng nếu họ sử dụng phương pháp Profit First, nó sẽ rất rõ ràng… khi nhìn vào tài khoản lợi nhuận. http://money.cnn.com/2016/03/21/technology/ twitter-10th-anniversary/. (TG)

Khi lợi nhuận đến trước, doanh nghiệp của bạn sẽ tự động vạch ra con đường tăng trưởng. Tôi tự hỏi làm thế nào mà người sáng lập Twitter lại có thể cam kết rằng nó sẽ có lợi nhuận từ ngày đầu tiên? Nó có thể sẽ rất khác nhau, và cần một công ty khỏe mạnh hơn nữa.

Có lẽ đề nghị của Mark Cuban, doanh nhân thành công và cá mập của *Shark Tank*, sẽ xác thực lại thông tin. Trong một bài đăng trên blog tháng 2 năm 2009 với tiêu đề *Kế hoạch kích cầu Mark Cuban*, ông ấy phác thảo những điều kiện cần thiết để phát triển doanh nghiệp và để đầu tư tiền vào sự tăng trưởng của họ; điều yêu thích của tôi là điều 1 và 4:

"1. Nó có thể là một doanh nghiệp đang tồn tại hoặc là một doanh nghiệp mới thành lập.

4. Nó phải có lợi nhuận trong vòng 90 ngày."

Tôi tin rằng bạn cần phải có lợi nhuận bắt đầu từ ngày hôm nay. Một trong những nhà đầu tư nổi tiếng nhất thế giới cho bạn một sự khoan hồng. Anh ấy cho bạn hẳn một quý để làm điều đó.[1]

---

[1]· Đọc toàn bộ chiến lược đầu tư của Cuban, được đăng trên trang web của ông tại http://blogmaverick.com/2009/02/09/the-mark-cuban-stimulus-plan-open-source-funding/. (TG)

LỖI # 4: CẮT GIẢM NHỮNG CHI PHÍ SAI LẦM

Đến bây giờ, thì bạn đã biết tôi là một người giỏi tiết kiệm. Tôi nhận được nhiều thứ từ việc tiết kiệm tiền, và cũng nhận được nhiều điều quý báu khi tôi tìm ra cách để loại bỏ hoàn toàn một khoản chi phí. Tuy nhiên, không phải tất cả các chi phí đều phải bị cắt giảm. Chúng ta cần đầu tư vào tài sản, và tôi coi tài sản là những thứ đem lại hiệu quả cho doanh nghiệp của bạn bằng cách cho phép bạn đạt được kết quả cao hơn với chi phí thấp hơn. Vì vậy, nếu một chi phí giúp chúng ta dễ dàng đạt kết quả cao hơn, hãy giữ nó lại.

Tôi từng đi thăm nhà máy của một công ty sản xuất dao. Khi tôi thấy họ đang sử dụng các công cụ cũ, một trong những người chủ nhà máy nói: "Ừ. Chúng tôi thậm chí vẫn dùng hệ thống từ những năm 1960! Chúng tôi tiết kiệm được rất nhiều tiền bằng cách giữ lại các thiết bị cũ."

Trong chuyến đi đó, tôi cũng nhận thấy những con dao họ sản xuất không đồng nhất về chất lượng. Một vài con dao thì rất sắc; một vài con lại không. Chuôi dao cũng hiếm khi vừa khít với lưỡi dao. Thật trùng hợp, tôi đã đi thăm một công ty dao khác vào đầu tuần đó và thấy rằng: trong một giờ sản xuất, họ đã có thể sản xuất ra những con dao hoàn hảo, với khối lượng gấp bốn lần so với công ty kia.

Tiền được sinh ra nhờ sự hiệu quả, vì vậy hãy đầu tư vào nó. Nếu việc mua hàng khiến lợi nhuận ròng tăng lên và tạo ra hiệu quả đáng kể, hãy tìm cách cắt giảm những chi phí khác và xem xét việc giảm giá trang thiết bị, hoặc dịch vụ hơn là hy sinh hiệu quả cho những gì bạn nghĩ là tiết kiệm.

LỖI # 5: "TÁI ĐẦU TƯ"

Chúng ta luôn sử dụng những từ ưa thích để biện minh cho việc lấy tiền ra khỏi các tài khoản phân bổ khác nhau để trang trải các

chi phí. Từ được sử dụng nhiều nhất là *tái đầu tư*, thì thật sự đây chỉ là cách khác để hỏi vay tiền mà thôi. Tôi đã làm điều này. Tôi "tái đầu tư" tiền từ tài khoản Lợi nhuận của mình để trang trải các chi phí hoạt động, và anh bạn à, tôi đã rất hối tiếc về điều đó.

Khi bạn không có đủ tiền trong tài khoản CHI PHÍ VẬN HÀNH để trang trải các khoản chi tiêu, đó là một dấu hiệu cho biết các chi phí của bạn quá cao và bạn cần phải tìm ra cách để khắc phục chúng nhanh chóng. Thỉnh thoảng, điều đó cũng có thể có nghĩa là bạn đang phân bổ quá nhiều vào tài khoản Lợi nhuận hoặc tài khoản Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu. Điều này chỉ xảy ra khi bạn bắt đầu với phần trăm lợi nhuận cao hoặc phân bổ quá nhiều cho tài khoản Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu. Và khi nó xảy ra, đó là vì bạn đang dùng một tỷ lệ phần trăm lợi nhuận hoặc tiền lương mà bạn chưa thể đáp ứng được; sự hiệu quả vẫn chưa được đặt đúng chỗ để hỗ trợ lợi nhuận của bạn. Nhưng một lần nữa, điều này hiếm khi khiến tài khoản CHI PHÍ VẬN HÀNH của bạn trong tình trạng báo động.

Tương tự, một số doanh nhân tiếp tục sử dụng thẻ tín dụng của họ cho các hoạt động hằng ngày và gọi chúng là dòng tín dụng. Điều này không chính xác. Đó không phải tiền của bạn. Hạn mức tín dụng của bạn hầu như không bao giờ là khoản vay cầu nối để lấp đầy các khoảng trống về luồng tiền ngắn hạn cho doanh nghiệp (ví dụ: công việc có lợi nhuận lớn không được trả tiền đúng thời hạn như đã cam kết). Không. Thẻ tín dụng được sử dụng đơn giản chỉ để thanh toán chi phí, dẫn đến nợ nần, đơn giản chỉ có thế thôi. Sử dụng thẻ tín dụng để chi trả cho những gì bạn không đủ tiền mua cũng là một báo động, rằng các chi phí của bạn quá cao. Ngừng sử dụng thẻ tín dụng và để dành nó cho những trường hợp thật sự khẩn cấp hoặc các hoàn cảnh đặc biệt (như mua những thứ đem lại thu nhập cho bạn).

Khi ở trong tình huống mà bạn cảm thấy cần phải "tái đầu tư" lợi nhuận của mình, hãy *dừng lại* để đánh giá lại quá trình. Sẽ luôn có một cách tốt hơn, bền vững hơn để duy trì sức khỏe của doanh nghiệp. Bạn cần đầu tư tư tưởng, chứ không phải tiền.

LỖI #6: LẤY TRỘM TIỀN TỪ TÀI KHOẢN THUẾ

Trong năm đầu tiên hoặc hai năm thực hiện phương pháp Profit First tiếp theo, bạn có thể bị mắc kẹt trong việc nộp thuế vì bạn chỉ trả số tiền mà bạn ước tính. Ví dụ, nhân viên kế toán có thể chuẩn bị các ước tính dựa trên doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp trong năm trước, nói rằng bạn phải nộp 5.000 đô-la tiền

thuế mỗi quý.

Khi tài khoản LỢI NHUẬN và tài khoản THUẾ của bạn tăng, bạn có thể ngạc nhiên khi thấy mình đang dự trữ khoảng 8.000 đô-la thuế mỗi quý. Nhìn thấy con số này, bạn có thể nghĩ: "Này, kế toán của tôi nói rằng tôi phải trả 5.000 đô-la cho mỗi quý. Tôi đang để dành quá nhiều tiền đóng thuế." Thậm chí, một giọng nói nhỏ trong đầu bạn có thể nói: "Đừng động vào số tiền đó; có lẽ bạn sẽ cần nó cho các khoản thuế khác." Và rồi một giọng nói to hơn sẽ nói: "Này, đừng lo lắng về nó; bạn có thể sẽ không nợ thuế đâu và thậm chí nếu bạn nợ thì bạn vẫn có thời gian để lo liệu mà. Cứ rút 3.000 đô-la cho bản thân hoặc thanh toán hóa đơn đi." (Một giọng nói to hơn nữa – có thể tôi đã nghe chính mình nói: "Tại sao không bắt đầu thuê một chiếc xe thể thao mới với số tiền đó nhỉ? Nó không phải là chi phí kinh doanh mà, và bạn sẽ trở thành con thú quyến rũ nhất trên hành tinh này ngay lập tức." Đừng nghe điều đó, nguy hiểm lắm, Will Robinson! Nguy hiểm lắm!)

Sai lầm quá trầm trọng.

Khi lợi nhuận của bạn phát triển, thuế của bạn cũng sẽ tăng theo. Trên thực tế, đóng thuế nhiều hơn là một chỉ báo cho thấy sức khỏe doanh nghiệp của bạn đang được cải thiện. Bây giờ, tôi không nói rằng bạn sẽ phải trả nhiều thuế hơn mức bạn cần (thuế chỉ là một khoản tiết kiệm như bất kỳ khoản nào khác), nhưng bạn sẽ nhận ra thuế sẽ tăng lên khi tài chính doanh nghiệp tăng. Vì vậy, đừng ăn cắp tiền từ tài khoản thuế của bạn, cũng đừng nghĩ là bạn không cần tiền để đóng thuế. Bạn sẽ cần nó đấy.

Đôi khi, bạn thậm chí cần nó nhiều hơn bạn nghĩ. Một năm nọ, tôi đã làm mọi việc rối tung lên khi tôi trả tiền thuế ước tính hằng quý và sau đó chuyển số tiền thừa vào tài khoản Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu của tôi. Thuế ước tính dựa trên thuế thu nhập của năm trước. Nếu bạn kiếm được nhiều lợi nhuận trong năm nay (bạn sẽ kiếm được thôi), bạn sẽ phải trả nhiều thuế hơn, nhưng thuế ước tính của bạn sẽ không thay đổi. Nếu bạn dùng số tiền "còn sót lại" từ tài khoản Thuế vì bạn đã phân bổ nhiều hơn dự tính, bạn sẽ bị sốc khi thời gian nộp thuế đến.

Nói chuyện với một kế toán chuyên về cả việc tối đa hóa lợi nhuận và việc giảm thiểu thuế mỗi quý (nếu bạn không chắc chắn liệu họ có làm việc cho bạn hay không, hãy yêu cầu họ chia sẻ phương pháp[1]) để đánh giá những hành động của bạn với tiền nộp thuế. Và đừng lấy tiền ra khỏi tài khoản thuế đó! Doanh nghiệp của bạn đang phát triển nhanh chóng, và trong tương lai, thuế chắc chắn

sẽ cao hơn.

---

1. Tôi đã tạo ra một danh sách các chuyên gia về Profit First– những người không chỉ chuyên về tối đa hóa lợi nhuận, mà còn chuyên về việc giảm thiểu thuế. Chọn tùy chọn TÌM KIẾM tại http://ProfitFirstProfessionals.com và chúng tôi sẽ gợi ý cho bạn một chuyên gia để bạn phối hợp. (TG)

Một vấn đề thuế khác liên quan đến việc trả nợ. Tôi gọi đây là tiền trả cho tội lỗi của bạn, bởi vì nếu có nợ, thì bạn phải xóa sạch chúng, thực hiện Profit First sẽ khiến bạn đau đớn lúc ban đầu. Tôi biết điều đó vì nó đã xảy ra với tôi.

Đây là vấn đề: Chính phủ sẽ giảm thuế cho bạn nhưng lại không xem xét số tiền bạn dự trữ để trả nợ cho một khoản chi phí. Chi phí thực tế trên thẻ tín dụng của bạn và phí thẻ tín dụng cùng tiền lãi có thể bị tính là chi phí nhưng không phải là các khoản thanh toán để trả nợ cho các thẻ của bạn.

Tôi không thể tin là mình đang nói điều này, nhưng trong trường hợp này, Chính phủ đã đúng. Bạn được giảm thuế trong năm khi bạn thực hiện mua hàng – dù bạn trả bằng tiền mặt, bằng thẻ tín dụng hoặc bằng tiền từ khoản vay ngân hàng đều được. Khi có lãi và trả hết nợ, bạn sẽ phải trả thuế cho thu nhập đó. Xóa nợ và trả thuế giống như kiểu bạn sẽ chịu cú sốc mạnh gấp hai lần. Nhưng không phải thế, bạn chỉ cần phải trả tiền cho "tội lỗi của bạn" thôi.

LỖI # 7: PHỨC TẠP HÓA

Khi lợi nhuận tăng lần đầu tiên, tôi đã tìm ra một điểm thất bại hoàn toàn bất ngờ: mọi người nghĩ rằng nó cần phải phức tạp hơn. Đây là hiện tượng kỳ lạ, nhưng nhiều doanh nhân lại thường sử dụng điều này để đấu tranh với các chi tiết kế toán và họ cảm thấy mình cần phải làm điều tương tự với phương pháp Profit First. Và nếu họ không phức tạp hóa vấn đề, họ sẽ nghĩ rằng có gì đó không đúng. Vì vậy, họ chỉ tạo ra các quy tắc để làm chúng rối rắm hơn. Tôi biết điều này có vẻ kỳ quặc, nhưng tôi đã thấy nó xảy ra nhiều lần rồi, lặp đi lặp lại.

Tôi đã thấy các doanh nhân sửa đổi số dư của họ bằng cách giới thiệu về sự khấu hao hoặc mất giá của các công cụ. Đừng làm điều này. Tiền mặt là tiền mặt. Hoặc bạn có nó, hoặc không.

Tôi đã thấy các doanh nhân phân phối lợi nhuận, và chuyển nó vào sổ tiết kiệm của họ, sau đó trả tiền cho đơn hàng hoặc thuê một nhân viên mới bằng chính tiền của họ và nói nó không phải

là một chi phí. Ồ! Đó là một trò chơi ngớ ngẩn. Và đó là một khoản chi phí. Lợi nhuận là phần thưởng (dưới hình thức phân phối tiền mặt) cho các chủ sở hữu của doanh nghiệp, nói rộng hơn thì đó là mức lương của họ từ các hoạt động kinh doanh (Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu).

Hệ thống này siêu dễ. Nó được thiết kế để làm việc với cách bạn vẫn làm; do đó nó rất linh hoạt, đơn giản. Đừng khiến nó phức tạp hơn, hay nghĩ quá nhiều về nó. Cũng đừng cố "khôn lỏi" với hệ thống. Bạn chỉ cần thoải mái với thực tế: đôi khi, làm những điều đơn giản để nhận được kết quả bạn muốn, hơn là làm tất cả những công việc khó khăn để có được kết quả bạn không muốn.

LỖI # 8: BỎ QUA CÁC TÀI KHOẢN CỦA NGÂN HÀNG

Một số người cố gắng "đơn giản hóa" phương pháp Profit First bằng cách không thiết lập các tài khoản ngân hàng. Họ chỉ cần có người quản lý kế hoạch. Họ là các doanh nhân, và tất cả đều không có thời gian cho những thứ "không cần thiết". Vì vậy, họ sử dụng một bảng tính hoặc sửa đổi các biểu đồ của các tài khoản trong hệ thống kế toán nhằm mô phỏng cho các tài khoản ngân hàng trong phương pháp Profit First. Sau đó, Profit First sẽ không còn hiệu quả. Khi điều này xảy ra, họ sẽ đổ lỗi cho hệ thống, nhưng vấn đề là họ đã không *sử dụng* hệ thống.

Profit First phải được thiết lập trực tiếp dựa trên đặc điểm của một doanh nhân. Bởi vì bạn sẽ đăng nhập vào tài khoản ngân hàng để xem số dư và đưa ra quyết định, vì vậy bạn phải có phương pháp Profit First ở đó. Bảng tính và những báo cáo sổ cái của hệ thống kế toán cũng rất tuyệt vời, nhưng chúng đã quá lỗi thời. Bạn không được nhìn vào chúng khi đưa ra những quyết định liên quan đến tiền bạc. Đưa ra một kế hoạch chiến đấu sau trận chiến là vô dụng.

Profit First tại ngân hàng sẽ là bộ mặt của bạn mỗi khi bạn nhìn vào các tài khoản, cho phép bạn quản lý, đưa ra các quyết định về lợi nhuận và dòng tiền mặt trong thời gian thực. Thiết lập tài khoản của bạn có nghĩa là bạn không thể tránh nó, và bạn sẽ biết chính xác phải làm như thế nào.

CÁC CHUYÊN GIA VỀ PROFIT FIRST

Mặc dù bạn có thể hoàn toàn tuân thủ phương pháp Profit First và tự mình tránh những sai lầm lớn nhất, nhưng làm việc với chuyên gia về Profit First sẽ khiến nó trở nên dễ dàng hơn – kế

toán, huấn luyện viên kinh doanh và các chuyên gia khác được đào tạo và chứng nhận để giúp bạn tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp. Bạn muốn làm việc với những người đã gặp vấn đề với các công ty khác trước khi bạn tự khám phá ra chúng. Nó giống như việc bạn tập luyện với một huấn luyện viên tại phòng tập thể dục chứ không phải đi một mình. Nếu huấn luyện viên giúp bạn đạt được mục tiêu luyện tập nhanh hơn; thì các chuyên gia cũng giúp bạn có được lợi nhuận nhanh hơn và ít gặp vấn đề hơn. Khi có một huấn luyện viên đang đợi bạn tại phòng tập thể dục, bạn sẽ có trách nhiệm hơn, việc tập luyện của bạn sẽ an toàn và hiệu quả hơn nữa.

Nếu bạn đang gặp khó khăn khi thuyết phục kế toán của mình làm việc với Profit First, tôi khuyến khích bạn nghiêm túc xem xét đề nghị làm việc với các chuyên gia. Bạn có thể tìm thấy chuyên gia tại trang web ProfitFirstProfessionals.com.

Doanh nghiệp và cuộc sống của riêng tôi đã trở nên tốt đẹp hơn nhờ Profit First. Tôi mãi mãi biết ơn sự ổn định và tự do tài chính mà nó đã mang đến cho tôi. Nhưng tôi cũng biết rằng trở thành một con sâu rượu thì dễ dàng đến mức nào. Tôi từng như vậy, trước khi nhân viên kế toán của tôi, Debra, thức tỉnh tôi, và tôi đã nhìn thấy nó xảy ra với nhiều doanh nghiệp. Không chỉ trở thành sâu rượu mà họ còn không thể gượng dậy và thoát khỏi nó.

Thật dễ dàng để quay về lối cũ bởi chúng có vẻ hợp lý (không đâu), hoặc bởi vì kế toán viên nói rằng chúng ta không nên thay đổi (chúng ta nên), hoặc bởi vì chúng ta nghĩ rằng chúng ta sẽ dễ chịu hơn khi làm việc theo cách cũ (nhưng thực tế thì chúng ta đã không hề dễ chịu). Tôi sẽ nói cho bạn nghe một trích dẫn từ vận động viên tuyệt vời, Ngài Roger Bannister, người đã phá vỡ huyền thoại chạy 1,5km dưới 1 phút: "Người đàn ông có thể tiến xa hơn nữa ngay khi những nỗ lực đó khiến họ đau đớn là người đàn ông sẽ thắng."

Đúng vậy! Ngài Roger.

HÀNH ĐỘNG: KẾT HỢP VỚI KẾ TOÁN

Hãy ngồi lại với nhân viên kế toán hoặc huấn luyện viên của bạn (lý tưởng nhất là cả hai người), tốt hơn là một chuyên gia về Profit First được đào tạo trong hệ thống này, sau đó đưa ra một kế hoạch để đảm bảo bạn không phải phân bổ quá nhiều doanh thu cho tài

khoản LỢI NHUẬN và phân bổ đủ cho tài khoản THUẾ. Lên kế hoạch kiểm tra đột xuất để đảm bảo bạn luôn xây dựng lợi nhuận và các khoản phân bổ khác đồng thời giảm chi phí hoạt động.

Và nếu vì bất cứ lý do gì, bạn vẫn chưa thiết lập các tài khoản Profit First tại ngân hàng, hãy làm ngay bây giờ đi. Theo hướng dẫn của Claudio Santos, người đã gửi e-mail cho tôi từ Nam Phi và nói: "Chỉ cần bắt đầu đọc cuốn sách này của anh là tôi không thể đặt nó xuống. Dù sao đi nữa, chỉ cần làm theo những hướng dẫn của anh và làm theo những gì anh nói." Claudio đã mở tài khoản của mình và gửi cho tôi một e-mail thông báo về điều đó, như tôi đã yêu cầu bạn làm trong Chương 1. Tôi nghĩ anh ấy sẽ thấy một sự thay đổi tích cực với lợi nhuận của mình.

Tất cả chỉ có thế thôi. Cứ làm đi.

LỜI BẠT

Rick Barry là một trong những cầu thủ bóng rổ vĩ đại nhất mọi thời đại. Với 12 lần NBA All-Star (Một chuỗi các cuộc thi bóng rổ với sự tham gia của các cầu thủ nổi tiếng), ông cũng là thành viên của viện bảo tàng Naismith Memorial Basketball Hall of Fame. Kỷ lục ném phạt thành công của ông ấy là 89,3%. Tại NBA, tỷ lệ trung bình là 75%, và nhiều người chơi khác đã bỏ lỡ một nửa cơ hội ghi bàn. Hai trong số các cầu thủ bóng rổ vĩ đại nhất mọi thời đại, Shaquille O'Neal và Wilt Chamberlain, cũng chỉ có tỷ lệ ném phạt thành công là 53%, và cả hai bỏ lỡ hơn 5.000 lần ném phạt trong suốt sự nghiệp của họ.

Tại sao Barry có thể thực hiện nhiều quả ném phạt đến thế nhỉ? Ông đã ném bóng theo kiểu "bà già" – ném bóng dưới vai.

Trớ trêu thay, ném bóng dưới vai không phải là để tay dưới bóng. Cầu thủ cầm bóng bằng hai tay và giữ nó ở vị trí ngang với thắt lưng. Sau đó, cú ném được thực hiện bằng cách xoay tay lên và ném quả bóng về phía trước. Sẽ có hai điều thú vị xảy ra. Thứ nhất, việc di chuyển cánh tay đơn giản hơn rất nhiều. Trái ngược với cú ném trên vai, kỹ thuật đòi hỏi sự phối hợp của nhiều khớp, cơ hơn (sai lệch nhiều hơn), ném bóng dưới vai sẽ giữ cánh tay cố định và cổ tay hướng lên (ít sai lệch hơn). Kết quả là họ sẽ có một cú ném ổn định hơn nhiều. Một lý do khác là nó sẽ đặt nhiều lực bật vào quả bóng hơn, cho phép nó rơi xuống một vị trí tốt hơn. Nếu bóng chạm vào miệng rổ, nó thường sẽ nảy lên theo chiều dọc và nằm gần miệng rổ hơn, và có nghĩa là khả năng rơi vào rổ sẽ cao hơn.

Nếu bạn thử (và kiên trì) một cú ném của Rick Barry, tỷ lệ ném phạt thành công của bạn sẽ tăng đáng kể. Và có lẽ bạn sẽ không làm điều đó trước mặt bạn bè của bạn đâu. Các vận động viên bóng rổ và cầu thủ chuyên nghiệp có hay dùng cách ném bóng bà già này không? Trời ơi, không đâu. Mặc dù các cầu thủ tài năng

nhất đang được trả hàng triệu đô-la để ghi điểm, và việc sử dụng cú ném kiểu bà già này thậm chí còn giúp họ *ghi nhiều điểm hơn*, nhưng các cầu thủ chuyên nghiệp không hề tận dụng được nó. Sự sợ hãi về việc bị coi thường, bị nhìn như những kẻ ngớ ngẩn, thiếu kinh nghiệm đã làm lu mờ lý trí của họ. Cú ném dưới vai sẽ mang lại cho các cầu thủ tỷ lệ thành công cao hơn. Nó cũng có thể giúp ghi tên họ vào sách kỷ lục. Bạn thấy đó, Wilt Chamberlain, chàng trai có tỷ lệ ném phạt thành công cao và đã trở thành huyền thoại khi anh ghi được số điểm cao kỷ lục: 100 điểm cho các chiến binh Philadelphia và thắng đội New York Knicks vào năm 1962, và anh ấy cũng đã ghi thêm điểm nhờ những lần ném phạt. Trên thực tế, anh đã phá vỡ một kỷ lúc ném phạt trong chính trận đấu đó. Anh ấy làm thế bằng cách nào nhỉ? Trong trận đó, Chamberlain đã ném bóng theo kiểu bà già.

Ai mà biết kiểu ném bóng bà già lại tuyệt như vậy chứ? Tôi ước gì mình có thể ném bóng như người bà yêu quý của mình. Tôi ước tôi vẫn tiếp tục làm như bà (vì tôi đã làm khi còn nhỏ) và không cần "quá ngầu" khi ghi điểm. Đấy là bài học kinh nghiệm, bà à. Cháu không bao giờ cần vẻ ngoài quá ngầu khi ghi thêm điểm nữa đâu. Và cũng không bao giờ phải quá ngầu để kiếm thêm lợi nhuận (ngay cả khi không có ai khác lấy lợi nhuận trước như cháu).

Tôi không thể diễn tả hết niềm xúc động khi Profit First bắt đầu phát triển. Nhưng rất có thể bạn vẫn là người đầu tiên thực hiện Profit First trong số những người bạn của bạn. Và cũng như cách những người bạn tốt vẫn hành xử, khi bạn là người đầu tiên thử một thứ gì đó mới, họ có thể chế nhạo bạn. Chào mừng bạn đến với chiến lược quản lý tiền bạc và kế toán theo kiểu "bà già": Profit First. Bằng cách thực hiện hệ thống này, tỷ lệ thành công và hoàn thiện trong doanh nghiệp của bạn đang và sẽ tăng như bạn muốn. Nhưng đối với những người không quen thuộc với hệ thống, nó có vẻ như là một cách tiếp cận vụng về hoặc quá đơn giản cho kế toán, sổ sách.

Khi bạn hướng tới vạch ném phạt của chính mình – ngân hàng và mở một loạt các tài khoản mà bạn biết bây giờ chúng sẽ thay đổi cuộc sống của bạn, bạn có thể nghe thấy những kẻ hèn nhát chế nhạo bạn. Không sao đâu. Cũng giống như Barry, bạn biết nó sẽ hiệu quả. Và bạn đang có một công ty tốt. Hằng ngày, tôi đều nhận được ít nhất năm hoặc sáu e-mail từ những người đã đọc cuốn sách *Dòng tiền gắn liền lợi nhuận* nói với tôi về việc nó đã giúp doanh nghiệp của họ chuyển mình như thế nào. Đó mới chỉ là e-mail thôi. Tôi cũng liên tục nhận được các bài đăng trên Facebook,

Tweet, gửi qua đường bưu điện (tin hay không tùy bạn) và các cuộc gọi, và một số người thậm chí còn viết bài về câu chuyện thành công của họ khi áp dụng phương pháp Profit First. Một số câu chuyện tôi chia sẻ với bạn trong cuốn sách này. Những câu chuyện khác tôi sẽ chia sẻ trong bài diễn văn chính của mình. Một số người thì tôi phỏng vấn trên chương trình truyền hình của tôi. Và tất cả chúng đều được lưu hoặc chụp lại và lưu trữ trên ổ cứng của tôi suốt đời. Xóa bỏ sự đói nghèo trong kinh doanh là nhiệm vụ sống còn của tôi, và độc giả của tôi là một phần của điều đó. Bạn cũng là một phần của điều đó.

Để nhớ tất cả những cái tên là điều hơi khó khăn với tôi, nhưng tôi nhớ tất cả những câu chuyện của họ. Giống như người nông dân với các sản phẩm hữu cơ, người sau 14 năm thua lỗ, đã quyết định từ bỏ và đóng cửa trang trại. Trước khi thực hiện quyết định của mình, cô quyết định thử Profit First. Trong vòng sáu tháng, cô đã có khoản lợi nhuận đầu tiên. Cô được hồi sinh, và công việc kinh doanh của cô đã phát triển và có lợi nhuận. Một cặp vợ chồng nuôi ngựa ở giữa nước Úc, trong một thị trấn có 10 người, đã viết thư cho tôi cách đây không lâu. Cuộc hôn nhân của họ đang gặp trục trặc vì doanh nghiệp của họ đang dần dần rút kiệt tâm hồn, công sức của họ. Sau đó, họ đọc cuốn sách *Dòng tiền gắn liền lợi nhuận* và áp dụng những gì đã học được. Nó đã cứu doanh nghiệp và cuộc hôn nhân của họ. Tôi đã nghe từ vô số các CEO và các doanh nhân rằng họ đã lấy lại được sự tự tin, niềm vui, sự tỉnh táo và những ngày nghỉ cuối tuần của họ. Họ không còn bị quấy rầy bởi sự lo lắng, mất ngủ, và các căn bệnh từ việc vận hành một doanh nghiệp không lợi nhuận nữa.

Đối với tôi, áp dụng phương pháp Profit First cho doanh nghiệp và cuộc sống của mình đã khiến tôi tự tin hoàn toàn với tình hình tài chính của mình và giải phóng tôi khỏi việc khổ sở để tìm kiếm các khoản tiền lớn. Tôi không còn muốn tìm Holy Grail (chén thánh của Chúa Giê-su) nữa – tôi không cần nó. Tôi không hy vọng một ngày nào đó, ai đó sẽ tìm kiếm và cứu tôi khỏi cuộc sống chật vật, bằng cách mua lại doanh nghiệp của tôi. Các hoạt động kinh doanh của tôi ngày hôm nay rất khả thi, và chúng sẽ tiếp tục có lợi nhuận vào ngày mai, tháng tới và những năm tới. Tôi không nợ nần ai cả và có thể giữ lại một khoản tiền nhỏ sau ngày 10 và 25 hằng tháng.

Phản ứng bình thường để khắc phục vấn đề là cố gắng thay đổi thói quen của chúng ta. Theo cuốn sách *Sức mạnh của thói quen*, Charles Duhigg nói rằng thói quen của chúng ta là "nhấp chuột, kêu o o" được kích hoạt bởi một cái nhấp chuột để try cập vào một

thứ gì đó (tài khoản ngân hàng trống rỗng), và rồi chúng ta hình thành thói quen phản động của mình, như tiến hành các cuộc gọi vốn, các tiếng kêu cứu đáng sợ, ví dụ như kêu o o. Như Duhigg đã chỉ ra trong cuốn sách của mình, thay đổi thói quen hoàn toàn có thể thực hiện được, nhưng thật sự rất khó khăn. Thay vào đó, các hệ thống đơn giản sẽ nắm bắt được những phần tốt đẹp trong thói quen của chúng ta và bảo vệ chúng ta khỏi những phần xấu xa, mang lại sự thay đổi tích cực, vĩnh viễn và nhanh chóng.

Đó là bản chất của Profit First – một phương pháp đơn giản, làm việc với con người thật của chúng ta. Tất cả những gì bạn phải làm là theo nó. Bạn không cần phải có bằng MBA, hoặc tham gia một khóa học kế toán, hoặc bắt đầu đọc lấy đọc để các bài báo trên Tạp chí *Phố Wall*. Thậm chí, bạn không cần biết cách để đọc báo cáo thu nhập của riêng bạn, báo cáo dòng tiền hoặc bảng cân đối kế toán. Bạn không cần thay đổi hoặc "chỉnh sửa" con người bạn để làm việc này. Mọi việc cứ để hệ thống lo.

Tại sao tôi lại phải yêu cầu bạn thay đổi nhỉ? Bạn đã có thể phát triển doanh nghiệp tuyệt vời của riêng bạn, và dù bạn làm bằng bất kỳ biện pháp nào, thì nó cũng đáng được chú ý, khen ngợi. Bây giờ, tất cả những gì chúng ta cần làm là nắm bắt, phát triển thói quen kiếm tiền tốt của bạn và dựng hàng rào bảo vệ để bảo vệ bạn khỏi "phần con" trong chính con người bạn.

Nó thật sự rất đơn giản. Chúng ta sẽ đặt lợi nhuận lên hàng đầu. Trong thời gian dài.

Hãy bước lên vạch ném phạt. Bỏ qua những người, lời nói không quan trọng. Cầm lấy quả bóng và ném phạt đi. Đừng chú ý đến những gì người khác nghĩ; chỉ là họ chưa hiểu nó thôi. Cũng giống như Barry và Chamberlain trong một trò chơi huyền thoại, bạn sẽ nhận thấy lợi nhuận và sự phát triển của doanh nghiệp trong khi bạn làm những gì đến với bạn một cách tự nhiên. Và tin tôi đi, chắc chắn bạn sẽ không giống bà già đâu – bạn sẽ giống như một thiên tài kinh doanh.

Bạn không cần một phép lạ, hoặc một đêm may mắn ở Vegas. Bạn không cần sự may mắn, một khách hàng khổng lồ, hoặc một hiện tượng trên toàn thế giới để nhận ra tầm nhìn bạn đã định sẵn cho doanh nghiệp của mình kể từ khi bạn mở hộp danh thiếp đầu tiên. Bạn chỉ cần đặt lợi nhuận lên hàng đầu và mọi thứ khác sẽ chảy vào túi bạn. Nó không phải là khoa học tên lửa, và bạn không cần phải có quá nhiều kiến thức cao siêu để hiểu nó. Tự do tài chính thật sự chỉ là dùng một vài chiếc "đĩa nhỏ" mà thôi.

LỜI CẢM ƠN

Nếu tôi phải làm dự án này một mình, nó sẽ tốn thời gian gấp 10 lần và cuốn sách này sẽ chỉ là 1/10 của cuốn sách hoàn chỉnh như ngày hôm nay. Khi tôi lướt qua các trang sách lần cuối trước khi nó được xuất bản, tôi đã thấy ớn lạnh. Tôi thật sự tin cuốn sách này sẽ thay đổi thế giới. Vì đó là nỗ lực không mệt mỏi của một đội quân tinh nhuệ, những đồng nghiệp và bạn bè tuyệt vời, tất cả đều hướng đến mục tiêu phục vụ các doanh nhân và giúp họ có được lợi nhuận lâu dài.

Trước hết, tôi muốn cảm ơn Anjanette Harper, đối tác viết lách của tôi. Khi chúng tôi viết phiên bản đầu tiên của cuốn sách *Dòng tiền gắn liền lợi nhuận*, mục tiêu của chúng tôi là: "Viết một cuốn sách có thể thay đổi thế giới." Khi chúng tôi chỉnh sửa để xuất bản phiên bản thứ hai của cuốn sách này, thì những điều vốn tốt đẹp đã trở nên tốt đẹp hơn, và tôi có thể tự hào đặt một con dấu chứng nhận "cuốn sách này sẽ thay đổi thế giới" trên bìa cuốn sách. Anjanette, cô là tri kỷ của tôi.

Khi một người đàn ông đặt bánh mì kẹp củ cải đường và bốn ly cà phê cho bữa trưa, bạn biết bạn đang làm việc với một người chơi ở cấp độ tiếp theo. Kaushik Viswanath, biên tập viên của tôi, anh đã đọc đi đọc lại từng câu, từng chữ hàng chục lần để khiến nó dễ hiểu hơn, và cũng không làm mất đi nét riêng trong phương pháp, giọng điệu, hoặc cách hành văn của tôi. Cảm ơn anh, Kaushik, vì việc đưa khái niệm Profit First và cả chính tôi nữa, lên một tầm cao mới.

Cảm ơn Liz Dobrinska, nhà thiết kế đồ họa của tôi, người đã nói: "Ôi! Tôi có ý tưởng này!" và mang lại những hình ảnh rõ nét cho những khái niệm mơ hồ. Một lời cảm ơn to lớn xin được gửi tới Go Leeward (goleeward.com), cơ quan phát ngôn tốt nhất hành tinh, đã giúp tôi chu du vòng quanh thế giới để giới thiệu, giải thích về phương pháp Profit First cho bất cứ ai và tất cả mọi người sẽ lắng

nghe.

Có một vài người phía sau hậu trường phải đào tạo kế toán, huấn luyện viên, và các doanh nhân về phương pháp này hằng ngày. Họ là những chiến binh mang lại lợi nhuận thật sự. Ron Saharyan (được nhiều người biết đến như Obi-Ron Kenobi), nguồn động lực và cỗ vũ mạnh mẽ nhất cho phương pháp Profit First mà tôi từng biết. Nếu bạn chạy vào phố Obie-Ron, rất có thể ông ấy sẽ cho bạn một nhãn dán, một cuốn sách, hoặc cái áo thun in dòng chữ Profit First. Một lời cảm ơn sâu sắc tới Kristina Bolduc (được nhiều người biết đến với tên gọi Kebby), người truyền lửa cho đội ngũ chuyên gia về Profit First luôn sôi nổi và đầy nhiệt huyết; và Erin Moger (hay còn gọi là Mo) và Mike Scalice (còn được biết đến với cái tên Hawaiian Lumberjack), những người đã cùng nhau giúp đỡ hết doanh nghiệp này đến doanh nghiệp khác làm chủ phương pháp Profit First.

Những lời cảm ơn của tôi sẽ không hoàn chỉnh nếu không có bạn, một doanh nhân can đảm. Bạn chính là định nghĩa về một siêu anh hùng. Bạn đang chiến đấu vì lợi nhuận cho bản thân, gia đình, nhân viên, cộng đồng của bạn và thế giới của chúng ta. Tiếp tục chiến đấu nhé, siêu anh hùng. Cố lên, hãy tiếp tục kiên trì.

Và cuối cùng, nhưng chắc chắn là điều đầu tiên trong tâm hồn tôi, tôi xin gửi lời cảm ơn tới Krista, vợ tôi. Với anh, em là lẽ sống! (Nó không phải lỗi đánh máy đâu.)

Phụ lục 1
HƯỚNG DẪN THIẾT LẬP NHANH PHƯƠNG PHÁP PROFIT FIRST

T

HIẾT LẬP MỘT LẦN:

1. Mở năm tài khoản vãng lai tại ngân hàng hiện tại của bạn và thiết lập chúng thành năm tài khoản nền tảng của hệ thống. Chúng ta sẽ gọi ngân hàng này là **Ngân hàng 1** với năm tài khoản như sau: 1. THU NHẬP; 2. LỢI NHUẬN; 3. LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU CHỦ; 4. THUẾ; 5. CHI PHÍ VẬN HÀNH.

2. Thiết lập hai tài khoản tiết kiệm mới tại một ngân hàng khác: Chúng tôi sẽ gọi ngân hàng này là **Ngân hàng 2**. Mục đích ở đây là để loại bỏ sự cám dỗ của việc "vay tiền" từ các tài khoản này. Hai tài khoản đó là: 1. LỢI NHUẬN GIỮ LẠI; 2. THUẾ GIỮ LẠI.

3. Xác định TAP (Tỷ lệ phân bổ mục tiêu) cho doanh nghiệp của bạn bằng cách sử dụng công cụ Đánh giá tức thì (xem Phụ lục 2 hoặc truy cập trang web MikeMichalowicz.com/Resources). Nhưng bắt đầu bằng cách thực hiện CAP (Tỷ lệ phân bổ hiện tại) mà doanh nghiệp của bạn có thể quản lý tốt cho phần còn lại của quý hiện tại.

MỖI NGÀY:

1. Tất cả các khoản thu từ doanh số bán hàng hoặc doanh thu tạo ra từ quá trình kinh doanh khác đều được chuyển vào tài khoản THU NHẬP.

2. Nếu bạn đang sử dụng các tài khoản Profit First nâng cao, thì chuyển các biên nhận tiền gửi cho các khoản hoàn lại, các khoản giữ lại,... vào các tài khoản tương ứng.

3. Dành ra một phút mỗi ngày để xem lại số dư tài khoản của bạn tại **Ngân hàng 1** để xem xu hướng dòng tiền của các khía cạnh chính trong doanh nghiệp của bạn. Đó là tất cả thời gian bạn cần để biết tình hình, vị thế của doanh nghiệp!

NGÀY 10 VÀ 25 HẰNG THÁNG:

1. Chuyển tất cả các khoản tiền đã tích lũy trong tài khoản THU NHẬP sang các tài khoản khác tại **Ngân hàng 1** dựa trên CAP bạn đang sử dụng.

2. Chuyển toàn bộ số tiền trong tài khoản LỢI NHUẬN tại **Ngân hàng 1** vào tài khoản LỢI NHUẬN GIỮ LẠI tại **Ngân hàng 2**. Chuyển tất cả tiền trong tài khoản THUẾ tại **Ngân hàng 1** vào tài khoản THUẾ GIỮ LẠI tại **Ngân hàng 2**. Điều này sẽ khiến cho số dư trong tài khoản LỢI NHUẬN và THUẾ tại **Ngân hàng 1** bằng 0.

3. Nếu bạn đang sử dụng các tài khoản Profit First nâng cao, hãy chuyển tiền Lương nhân viên hoặc các khoản tiền cố định khác từ CHI PHÍ VẬN HÀNH sang các tài khoản tương ứng.

4. Phân phối tiền lương cho chủ doanh nghiệp từ tài khoản LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU. Giữ lại số tiền còn lại, nhiều hơn mức phân phối tiền lương, trong tài khoản của LƯƠNG VÀ ĐÃI NGỘ CHO CHỦ SỞ HỮU.

5. Trả hóa đơn của bạn từ tài khoản CHI PHÍ VẬN HÀNH.

MỖI QUÝ:

1. Lấy 50% số tiền đã tích lũy trong tài khoản LỢI NHUẬN GIỮ LẠI như một khoản phân phối lợi nhuận. Hãy nhớ rằng, số tiền này dành cho chủ doanh nghiệp và không được sử dụng để "tái đầu tư" cho doanh nghiệp.

2. Trả nợ thuế của bạn từ tài khoản THUẾ GIỮ LẠI.

3. Gặp gỡ với chuyên gia kế toán của bạn hoặc chuyên gia về Profit First để điều chỉnh CAP Lợi nhuận, Thuế, Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu và Chi phí vận hành nhằm tối đa hóa tài chính của doanh nghiệp bạn.

MỖI NĂM:

1. Xem lại tình hình tài chính của bạn với chuyên gia tài chính kế toán hay các chuyên gia về Profit First.

2. Chuyển khoản đóng góp cuối năm vào tài khoản Tiền mặt dự trữ, tài khoản hưu trí, hoặc Tăng vốn phù hợp, theo như bạn và chuyên gia tài chính xác định.

Phụ lục 2
MẪU ĐÁNH GIÁ TỨC THÌ

	THỰC TẾ	TỶ LỆ PHÂN BỔ MỤC TIÊU (TAP)	LỢI NHUẬN (ĐÔ-LA)	CHÊNH LỆCH	ĐIỀU CHỈNH
Tổng thu nhập	A1				
Nguyên vật liệu và nhà thầu phụ	A2				
Doanh thu thực	A3	100%	C3		
Lợi nhuận	A4	B4	C4	D4	E4
Lương và các đãi ngộ cho chủ sở hữu	A5	B5	C5	D5	E5
Thuế	A6	B6	C6	D6	E6
Chi phí vận hành	A7	B7	C7	D7	E7

Phụ lục 3
CÁC THUẬT NGỮ CHÍNH

Ác cảm mất mát: Liên quan đến Hiệu ứng sở hữu, ác cảm mất mát là một hiện tượng tâm lý khiến chúng ta chống lại việc từ bỏ những thứ chúng ta đã có, ngay cả khi nó mang lại lợi ích tương đương hoặc cao hơn.

Bán hàng – Chi phí = Lợi nhuận: Công thức kế toán truyền thống mà chúng ta sẽ đảo ngược để có được lợi nhuận: **Doanh thu – Lợi nhuận = Chi phí.**

Các chuyên gia về Profit First: Các chuyên gia kế toán được chứng nhận chuyên nghiệp về phương pháp Profit First. Để tìm kiếm chuyên gia, hãy truy cập trang web www.ProfitFirstProfessionals.com.

Bẫy sinh tồn: Khi chật vật vận hành doanh nghiệp, bạn sẽ gặp phải Bẫy sinh tồn và làm bất cứ điều gì để tạo ra doanh thu, ngay cả khi nó đi ngược lại tầm nhìn của công ty và nằm ngoài những nhu cầu của khách hàng hàng đầu của bạn.

CAP (Tỷ lệ phân bổ hiện tại): Đây là tỷ lệ hiện tại bạn sử dụng để phân bổ tiền cho các tài khoản khác nhau của bạn. Ví dụ, CAP lợi nhuận 5% có nghĩa là hai lần một tháng, bạn sẽ chuyển 5% số dư trong tài khoản THU NHẬP vào tài khoản LỢI NHUẬN của bạn.

Cuộn sóng: Cuốn sách của tôi về thời gian và nắm bắt được làn sóng nhu cầu tiêu dùng.

Đánh giá tức thì: Các báo cáo thu nhập và bảng cân đối có thể rất tẻ nhạt và hay gây nhầm lẫn. Đánh giá tức thì là một công cụ cung cấp cho bạn cái nhìn nhanh, rõ ràng về tình hình tài chính hiện tại trong doanh nghiệp của bạn.

Định luật Parkinson: Câu trả lời của C. Northcote Parkinson rằng công việc mở rộng để lấp đầy thời gian có sẵn, thì giống với xu hướng mà doanh nghiệp của bạn phải sử dụng tất cả các nguồn lực sẵn có. Đây cũng được gọi là nhu cầu tiềm ẩn. Đó là lý do chính giải thích tại sao bạn cần phải lưu giữ lợi nhuận của mình trước khi bạn tìm cách để kiếm nó.

Khởi nghiệp từ khốn khó: Cuốn sách đầu tiên của tôi về cách tạo ra một doanh nghiệp với chi phí thấp hoặc không có tiền, giáo dục hoặc kinh nghiệm.

Doanh thu thực: Khi thực hiện Đánh giá tức thì, chúng ta sử dụng Doanh thu thực để thay thế cho lợi nhuận gộp. Trong trường hợp sử dụng nhiều nhà thầu phụ và/hoặc nguyên vật liệu thì các chi phí đó sẽ được trừ đi từ thu nhập để tính được doanh thu thực mà công ty tạo ra. Tính toán đến lợi nhuận gộp trong kế toán truyền thống có thể khác nhau dựa trên các cách giải thích khác nhau. Mục đích của Doanh thu thực là đơn giản hóa các sai lệch tính toán.

Đóng băng nợ: Đóng băng nợ không chỉ có nghĩa là "không có nợ mới". Đây là một quá trình nghiêm túc, từng bước cắt giảm chi phí không cần thiết, để ngăn ngừa các khoản nợ mới phát sinh, và tìm cách để có nhiều lợi nhuận hơn.

GAAP (Các nguyên tắc kế toán được chấp nhận chung): Nguyên tắc kế toán được chấp nhận chung là một bộ các tiêu chuẩn và thủ tục kế toán được hầu hết doanh nghiệp sử dụng. GAAP giả định Bán hàng – Chi phí = Lợi nhuận, do đó coi lợi nhuận như một thứ không mấy quan trọng, được nghĩ đến sau cùng.

Hiệu ứng sở hữu: Các nghiên cứu về kinh tế học hành vi cho thấy chúng ta có khuynh hướng đánh giá những gì chúng ta đang sở hữu cao hơn những gì chúng ta không có.

Tác động ưu tiên: Xu hướng tập trung nhiều vào những gì chúng ta gặp phải trước tiên. Vì vậy, nếu lợi nhuận quan trọng đối với bạn, bạn phải đặt lợi nhuận lên hàng đầu.

Kế hoạch Bí ngô: Cuốn sách của tôi về cách tối ưu hóa doanh nghiệp của bạn để tăng trưởng tối đa.

Margarita: Một loại cocktail ngon được làm bằng tequila, cam và rượu nguyên chất. Nó luôn luôn được phục vụ với chút muối đi kèm. Bạn được khuyến khích để thưởng thức một ly Margarita như một phần thưởng cho việc đọc hết cuốn sách này.

Ngày 0/Ngày 1: Ngày 0 là ngày trước khi bạn thực hiện phương pháp Profit First. Ngày 1 là ngày đầu tiên bạn thực hiện phương pháp Profit First.

Nguyên tắc Pareto: Còn được gọi là quy tắc 80/20, Nguyên tắc Pareto chỉ ra rằng 80% tác động đến từ 20% nguyên nhân. Nói cách khác, 80% doanh thu của bạn có xu hướng đến từ 20% khách hàng của bạn. Để tiếp tục tăng doanh thu, hãy thử nhân rộng và làm ăn nhiều hơn với 20% khách hàng hàng đầu này.

Chi phí vận hành: Trong phương pháp Profit First, bạn phải thanh toán tất cả hóa đơn của mình bằng tài khoản CHI PHÍ VẬN HÀNH.

ProfItCON: Hội thảo về Profit First của tôi. Xem thêm chi tiết tại trang web www.ProfitCON.us.

TAP (Tỷ lệ phân bổ mục tiêu): Tỷ lệ doanh thu lý tưởng mà bạn nên nhắm tới để phân bổ cho Lợi nhuận, Thuế, Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu và Chi phí vận hành. Bạn sẽ dần dần tăng CAP để đạt tới TAP Lợi nhuận, Thuế và Lương và đãi ngộ cho chủ sở hữu. Và dần dần giảm CAP Chi phí vận hành của bạn.

Thâm nhập: Một hệ thống để dần dần nâng cao lối sống của bạn khi thu nhập của bạn tăng lên.

Trả nợ dần dần: Được tạo ra bởi Dave Ramsey, trả nợ dần dần là một cách tiếp cận để xử lý hết các khoản nợ nhỏ nhất của bạn trước. Điều này giúp bạn xây dựng động lực để giải quyết các khoản nợ lớn hơn của mình và đạt được tự do tài chính.

“Nếu bạn sinh ra trong nghèo khó, đó không phải là lỗi của bạn.

Nhưng nếu bạn chết trong nghèo khó, thì đó là lỗi của bạn.”

— Bill Gates

“Tôi tin rằng khoảng một nửa những gì khác biệt giữa doanh nhân thành đạt và không thành đạt là sự kiên trì tuyệt đối.”

— Steve Jobs